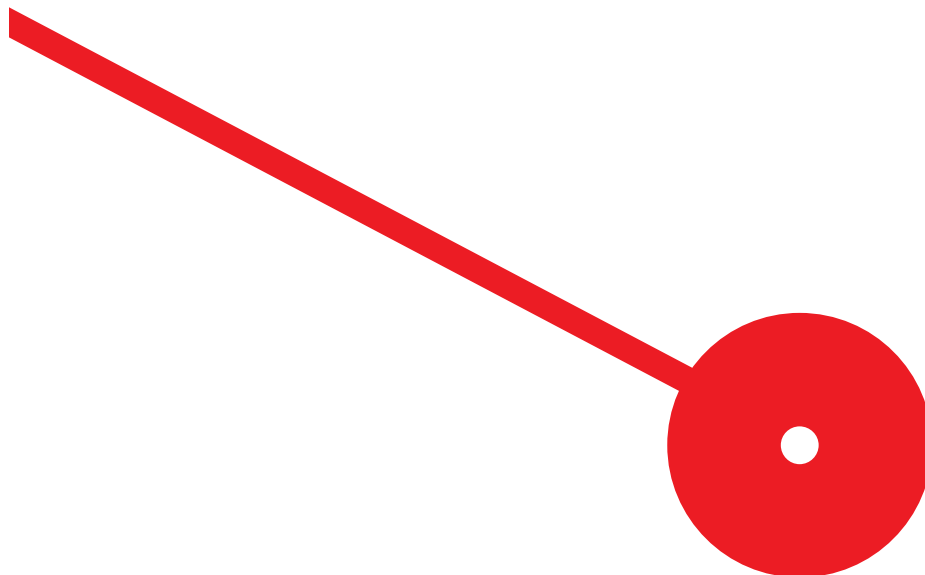


# A Importância da Orientação Digital na Performance das empresas

Renata Filipa Pereira Pêgo

10/2020

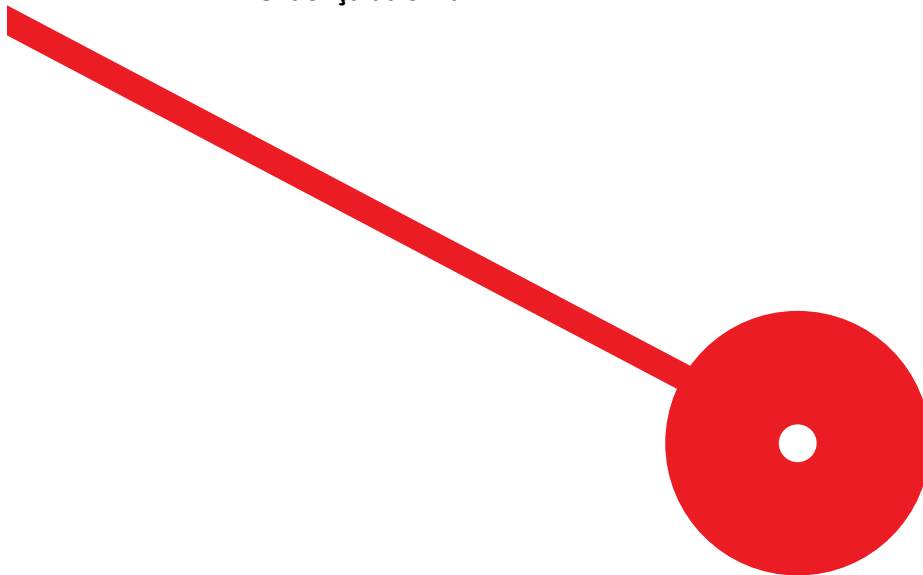




# A Importância da Orientação Digital na Performance das empresas

Renata Filipa Pereira Pêgo

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Marketing Digital, sob orientação do Professor Especialista Pedro Mendonça da Silva



## **Agradecimentos**

Serve este trabalho como a conclusão de uma etapa da minha vida, a qual teria sido muito mais difícil de concluir se não fosse pelo apoio e carinho de todas as pessoas que mais me acompanharam ao longo deste percurso. É por esta mesma razão, que lhes demonstro toda a minha gratidão pelos esforços incansáveis que sempre me facultaram.

Aos meus pais, agradeço-lhes todo o apoio e compreensão com que me presentearam ao longo deste percurso, por acreditarem em mim, pela paciência, dedicação e carinho.

Ao meu irmão agradeço-lhe pelo apoio, pela amizade e pelos momentos descontraídos que me ajudaram nas alturas mais difíceis.

Ao meu namorado agradeço-lhe pelo carinho, amizade, companheirismo e por toda a ajuda que me proporcionou. Pela paciência e consideração que sempre me dedicou e por me fazer sorrir nos momentos mais complicados.

Ao Professor Pedro Mendonça da Silva agradeço-lhe por toda a ajuda que me forneceu, não só na realização deste trabalho, como também, por todos os conselhos que me ajudaram e ajudarão no futuro.

## **Resumo:**

O uso das tecnologias digitais é indispensável nas atividades atuais de qualquer empresa. A orientação digital traduz-se na capacidade que uma organização possui para tirar proveito dos benefícios que as tecnologias digitais disponibilizam na execução das suas atividades, nomeadamente na relação das empresas com os seus *Stakeholders*. Neste sentido, o principal objetivo da presente investigação consiste em avaliar o impacto da orientação digital na capacidade relacional e, consequentemente, na performance venda e não venda das empresas. Além disso, visa estudar o efeito mediador da capacidade relacional da empresa na ligação entre a orientação digital com o desempenho vendas e o desempenho não vendas da empresa.

Para isso, desenvolveu-se uma revisão da literatura que permitiu construir um modelo conceptual e as respetivas hipóteses. De seguida, aplicou-se um estudo empírico quantitativo, com recurso a um questionário, endereçado aos departamentos de marketing e/ou diretores de vendas de várias empresas, de modo a obter uma amostra mais objetiva da população. Os programas estatísticos utilizados neste estudo para a análise dos dados foram o SPSS 24.0 e AMOS-SEM 20.0, que ajudaram a validar o modelo conceptual e a testar as hipóteses.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a orientação digital de uma empresa tem efeitos positivos na sua capacidade relacional com os seus públicos, e consequentemente influencia de forma positiva a sua performance venda e não venda. Além disso, os resultados revelam também o efeito mediador da capacidade relacional da empresa, na ligação entre a orientação digital com o desempenho vendas e o desempenho não vendas da empresa. Por fim, este trabalho apresenta um estudo complementar que analisou o grau de utilização dos canais digitais pelas empresas inquiridas.

O presente estudo é um dos primeiros esforços que analisa o papel da orientação digital na capacidade relacional e na performance de uma empresa.

**Palavras chave:** Marketing Digital, Orientação Digital, Performance Organizacional, Reputação, Competitividade, Capacidade Relacional

**Abstract:**

The use of digital technologies is indispensable in the current activities of any company. Digital orientation translates into the ability of an organization to take advantage of the benefits that digital technologies provide in the execution of its activities, namely in the relationship between companies and their Stakeholders. In this sense, the main objective of the present investigation is to evaluate the impact of digital orientation on the relational capacity and, consequently, on the sale and non-sale performance of companies. In addition, it aims to study the mediating effect of the company's relational capacity in the connection between digital orientation with sales performance and the company's non-sales performance.

Therefore, a literature review was developed that allowed the construction of a conceptual model and the respective hypotheses. Then, a quantitative empirical study was applied, using a questionnaire, addressed to the marketing departments and / or sales directors of several companies, in order to obtain a more objective sample of the population. The statistical programs used in this study for data analysis were SPSS 24.0 and AMOS-SEM 20.0, which helped to validate the conceptual model and test the hypotheses.

The results obtained allowed us to conclude that a company's digital orientation has positive effects on its relational capacity with its audiences, and consequently positively influences its sales and non-sales performance. In addition, the results also reveal the mediating effect of the company's relational capacity, in the connection between digital orientation with the sales performance and the company's non-sales performance. Finally, this work presents a complementary study that analyzed the degree of use of digital channels by the surveyed companies.

The present study is one of the first efforts that analyzes the role of digital orientation in a company's relational capacity and performance.

**Key words:** Digital Marketing, Digital Orientation, Organizational Performance, Reputation, Competitivity, Relational Capacity

# ÍNDICE

---

<b>Introdução</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura e Formulação de Hipóteses</b>	<b>12</b>
1.1    Orientação digital – Conceito e importância para as empresas .....	13
1.1.1    Canais/ferramentas digitais em âmbito empresarial .....	14
1.2    O impacto da Orientação digital na Capacidade Relacional da Empresa .....	16
1.3    O impacto da Capacidade Relacional na Performance da Empresa .....	17
1.4    O papel mediador da Capacidade Relacional .....	21
<b>Capítulo II – [Modelo Conceptual]</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo IV – [Metodologia de Investigação]</b>	<b>25</b>
1.    Metodologia .....	26
1.1.    Pesquisa - Questionário .....	26
1.2.    Recolha dos dados .....	28
1.3.    Análise dos dados .....	29
<b>Capítulo IV – [Resultados]</b>	<b>31</b>
1.    Caracterização da Amostra.....	32
2.    AFE – Análise Fatorial Exploratória.....	35
3.    AFC – Análise Fatorial Confirmatória.....	37
3.1.    Fiabilidade dos construtos .....	38
3.2.    Validade dos constructos.....	39
4.    Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses.....	40
5.    Análise complementar – Efeitos do grau de utilização de canais digitais na performance venda da empresa. ....	42
<b>Capítulo V – [Discussão e Interpretação de Resultados]</b>	<b>48</b>
1.    Sumário dos resultados.....	49
2.    Contribuições teóricas .....	50
<b>Capítulo VI – [Conclusão]</b>	<b>53</b>
Limitações e futuros estudos .....	55
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

---

Tabela 1: Canais / Ferramentas digitais em âmbito empresarial .....	15
Tabela 2: Itens do Questionário.....	28
Tabela 3: Caracterização da amostra .....	33
Tabela 4: Grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital .....	34
Tabela 5: Média, mediana, moda e desvio padrão do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital .....	35
Tabela 6: Análise Fatorial Exploratória .....	37
Tabela 7: Média, desvio Padrão, Variância e Alfa de Cronbach.....	39
Tabela 8: Indicadores de ajustamento do modelo .....	39
Tabela 9: Indicadores da validade convergente e discriminante .....	40
Tabela 10: Grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital .....	43
Tabela 11: Média, mediana, moda e desvio padrão do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital .....	44
Tabela 12: Regressão linear simples dos efeitos do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital sobre as variáveis da performance vendas.....	45
Tabela 13: Regressão linear simples dos efeitos do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital sobre as variáveis da performance não venda .....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Modelo Conceptual .....	24
Figura 2: Modelo das Equações Estruturais .....	41





O contexto atual, impulsionado pelas tecnologias digitais, tem mudado drasticamente o modo de funcionamento das empresas, sobretudo na forma como as mesmas interagem com o seu público (Quinton, Canhoto, Molinillo, Pera & Budhathoki, 2018). Consequentemente, uma parte significativa do sucesso atual depende da capacidade em abraçar esta transformação por meio da tecnologia digital, implementando melhorias nos negócios, fomentando experiências e fortalecendo relacionamentos com os clientes, etc., caso contrário a empresa pode, facilmente, ser ultrapassada pelos seus concorrentes (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2014).

Desta forma, *“para que as organizações empresariais encontrem o sucesso duradouro na cultura digital emergente, os executivos precisam de adotar uma mentalidade digital e integrá-la à forma como se comunicam e atendem os seus funcionários, consumidores e a comunidade. Para ser eficaz, essa mentalidade digital deve valorizar o executivo individual à empresa inteira, transformando a sua cultura”* (Kaufman & Horton, 2015, p. 20). É nesta perspetiva que urge estudar o papel da orientação digital nas empresas, porque com a digitalização, os parâmetros de relacionamento entre organizações e *Stakeholders* (partes interessadas) mudaram significativamente (Lock, 2019). Atualmente, a comunicação digital é muito importante para o relacionamento da empresa com os seus *Stakeholders* (Murphy & Sashi 2018) e acrescenta múltiplos benefícios à comunicação pessoal, porque permite *“rehearsability”* (ajustar uma mensagem antes de enviar), controlo de tempo e gestão de múltiplos recursos (Murphy & Sashi 2018). Portanto, a comunicação digital é muito relevante para a capacidade relacional de uma empresa (Murphy & Sashi 2018) e a capacidade relacional da empresa é igualmente importante para a performance dos seus negócios (Ramani & Kumar, 2008).

Curiosamente, tem havido poucos estudos académicos sobre o papel da orientação digital em contexto empresarial. Logo, são necessárias mais pesquisas na área da digitalização. Por conseguinte, Verhoef e Bijmolt (2019) sugerem, por exemplo, estudos que permitam relacionar determinadas competências digitais com o desempenho da empresa para avaliar as capacidades-chave que estão impulsionando o sucesso. Murphy e Sashi (2018) indicam como pesquisas futuras um estudo que possa investigar como o relacionamento pode levar aos resultados desejados, através de medidas objetivas, como os lucros, por exemplo.

Assim sendo, este trabalho tem como objetivo principal estudar de que forma a conceção de uma orientação digital pode afetar a capacidade relacional e a performance

de uma empresa. Segundo quanto é do nosso conhecimento, este estudo será pioneiro em relacionar a orientação digital com a capacidade relacional e performance de uma empresa.

O presente trabalho é pertinente para a área do marketing digital, porque estamos perante uma realidade onde a competitividade assume números dominantes e, por isso, é necessário que as empresas estejam constantemente atualizadas, particularmente, sobre as novas tecnologias e ferramentas digitais. A orientação digital pode ajudar as empresas a melhorar o desempenho das suas atividades, a aumentar o seu alcance e a melhorar os seus resultados para que consigam acompanhar as exigências que o mercado vem requerendo, porque a digitalização está a mudar o jogo da comunicação (O'Sullivan & Carr, 2018) e os relacionamentos são fundamentais nas ciências da comunicação (Zaharna, 2016). Assim, a ascensão da tecnologia de comunicação digital influenciou fortemente a prática diária dos profissionais de marketing (O'Sullivan & Carr, 2018). Como tal é fundamental nos dias de hoje criar e fortalecer relações, sejam elas tanto por contacto pessoal, como por meios digitais.

Dada a sua pertinência e objetivo, o presente trabalho prossegue da seguinte forma e dividido em cinco capítulos: após a introdução, o primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura e formulação de hipóteses, apresentando também uma breve descrição sobre os diversos canais/ferramentas digitais utilizadas em âmbito empresarial. O segundo capítulo é composto pela construção do modelo conceptual. O terceiro capítulo descreve a metodologia de investigação adotada e a recolha e análise dos dados. No quarto são apresentados os resultados, incluindo o estudo complementar. O quinto capítulo apresenta uma interpretação dos resultados e as suas implicações. Por fim, no sexto capítulo são feitas as considerações finais e apresentadas as limitações e sugestões para futuros estudos.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES**

---

## **1. REVISÃO DA LITERATURA E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES**

Esta pesquisa visa estudar o papel da orientação digital na capacidade relacional e consequente performance da empresa. Neste sentido, o presente capítulo discute fundamentos teóricos que sustentam os construtos analisados e as respectivas hipóteses.

### **1.1 ORIENTAÇÃO DIGITAL – CONCEITO E IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS**

Atualmente, o mundo empresarial é marcado por muitas transformações, inclusive essas transformações também se verificam nas pesquisas relativamente ao impacto da internet e dos recursos nas estratégias de marketing mais adequadas para obter resultados eficazes (Yadav & Pavlou, 2014). Os estudos e as investigações são variadas na tentativa de analisar a resposta das empresas relativamente às constantes mudanças do mercado, necessidades dos consumidores e adaptação às novas tecnologias, as quais vieram revolucionar a forma como as empresas atuam no mercado e se relacionam com os seus públicos (Yadav & Pavlou, 2014). Por conseguinte, as empresas que são conduzidas por uma orientação digital estão mais bem posicionadas para aproveitar as oportunidades geradas pelas tecnologias digitais (Quinton et al., 2018).

Na literatura existe uma conformidade de opiniões no conceito de orientação digital. Khin & Ho (2018), conceptualizam-na como uma orientação tecnológica no contexto da tecnologia digital, definindo-se como o compromisso de uma empresa para a aplicação da tecnologia digital para fornecer produtos, serviços e soluções. Beutel, Bendig & Brettel (2019), consideram o conceito de orientação digital como um ativo intangível que habilita as empresas a utilizarem as tecnologias digitais para melhorar a eficácia dos seus processos e fornecer respostas mais rápidas às exigências dos mercados e dos seus públicos, visando melhorar a experiência do consumidor e criar mais valor económico. Para Quinton et al. (2018), a orientação digital aproveita as oportunidades que as tecnologias digitais oferecem através da combinação entre orientações de mercado, aprendizagem e empreendedorismo. Tal como mencionam Quinton et al. (2018, p. 432), *“a orientação digital é o posicionamento estratégico deliberado de uma empresa para aproveitar as oportunidades apresentadas pelas tecnologias digitais. Esse posicionamento inclui as atitudes e comportamentos que apoiam a geração e o uso de percepções de mercado, inovação proativa e abertura a novas ideias”*.

Neste contexto, pode-se assumir que a orientação digital é uma habilidade ou predisposição para estratégias e ferramentas digitais, que oferecem novas soluções e/ou permitem fomentar a criação de valor (Scuotto, Serravalle, Murray, & Viassone, 2019).

A empresas com forte orientação digital são capazes de implementar iniciativas de digitalização de produtos, serviços, competências, habilidades, organizações, processos e integração digital dos consumidores e fornecedores (Neumeier, Oesterle & Wolf, 2018). Na prática, estas iniciativas funcionam como fontes de vantagens competitivas (Neumeier et al. 2018), pela sua capacidade de transformação do negócio para criar mais valor (Beutel et al., 2019). Para além de favorecerem novas formas de interação e comunicação com os públicos interessados, permitem agilizar os processos organizacionais e alcançar melhores níveis de eficiência (Neumeier et al., 2018).

### 1.1.1 Canais/ferramentas digitais em âmbito empresarial

Os canais de marketing digital são sistemas baseados na Internet que permitem criar, acelerar e transmitir valor da empresa para o mercado, por meio de redes ou ferramentas digitais (Heikki, 2015; Key, 2017).

O sucesso do marketing digital depende, em grande parte, do uso desses canais de marketing digital. O design e a gestão do canal de uma empresa são uma oportunidade para fortalecer o envolvimento da empresa com os *Stakeholders* (clientes, fornecedores, parceiros, investidores, etc.), de modo particular com os clientes (Straker & Wrigley, 2016).

Existem vários canais de marketing digital disponíveis para isso, a Tabela 1 apresenta alguns exemplos. De forma a apoiar o estudo, seguem, imediatamente abaixo, algumas definições dos diversos canais/ferramentas de comunicação digital em âmbito empresarial, colocadas no questionário às empresas inquiridas.

Canais e ferramentas digitais de comunicação	Definição	Autor
Website	<i>“local central de páginas da web relacionadas e acedidas ao visitar a página inicial do site usando um navegador.”</i>	(Hope, 2020)
Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)	<i>“são os meios online de comunicação, transporte, colaboração e cultivo entre redes interconectadas e interdependentes de pessoas, comunidades e organizações aprimoradas por capacidades tecnológicas e mobilidade.”</i>	(Tuten & Solomon, 2017, p. 29)

Email marketing	<i>“em comunicar com os leitores através de comunicações feitas por email. Essas comunicações são feitas através de plataformas de e-mail marketing ou plataformas de automação de marketing, que são disponíveis na internet para enviar emails para grandes ou pequenas quantidades de contactos, sem que você seja considerado um spammer ou esteja infringindo alguma lei.”</i>	(Faustino, 2017)
Mobile Marketing	<i>“qualquer atividade de publicidade que promove produtos e serviços por meio de dispositivos móveis, como tablets e smartphones.”</i>	(Kenton, 2020)
SMS marketing	<i>“é uma forma de comunicar com os consumidores, muito parecido com o email marketing, onde as empresas podem enviar campanhas promocionais ou mensagens transacionais para fins de marketing usando SMS ou mensagens de texto.”</i>	(Corefacto rs, 2019)
Mobile APP	<i>“software desenvolvido especificamente para uso em pequenos dispositivos de computação sem fio, como smartphones e tablets , em vez de computadores desktop ou laptop.”</i>	(Rouse, 2013)
Search Engine Marketing (SEM)	<i>“é comumente usado hoje para descrever apenas a parte de publicidade paga do marketing por meio de um mecanismo de pesquisa. SEM envolve a compra de anúncios <u>PPC</u> (pay-per-click) que são exibidos na página de resultados de um mecanismo de pesquisa. Esses anúncios podem ser colocados por meio do Google Ads, Bing Ads ou outros mecanismos de pesquisa.”</i>	(Clay, 2019)
Search Engine Optimization (SEO)	<i>“SEO é o termo geral que abrange tudo o que as marcas fazem para obter tráfego orgânico dos mecanismos de pesquisa para seus sites. SEO envolve aspetos técnicos, como arquitetura do site, bem como elementos mais criativos, como criação de conteúdo e experiência do usuário.”</i>	(Roth, 2019)
Newsletters	<i>“é usado para informar sobre as últimas notícias, dicas ou atualizações sobre o produto ou empresa.”</i>	(New, 2019)
Blog	<i>“é um jornal online ou site informativo que exibe informações na ordem cronológica inversa, em que as últimas publicações aparecem primeiro, no topo. É uma plataforma onde um escritor ou um grupo de escritores compartilham as suas opiniões sobre um assunto individual.”</i>	(Skrba, 2018)
Social Media Influencers	<i>“pessoas que se destacam pela produção de conteúdo para a internet. Os digitais influencers geram um grande engajamento do público, exercendo influência em determinados segmentos.”</i>	(Eugênio, 2019)

Tabela 1: Canais / Ferramentas digitais em âmbito empresarial

Fonte: Elaboração própria

## 1.2 O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO DIGITAL NA CAPACIDADE RELACIONAL DA EMPRESA

A expansão das novas tecnologias digitais revolucionou a forma como as empresas atuam no mercado e como comunicam com os *Stakeholders*. Estes últimos consistem no conjunto das partes interessadas que se relacionam com uma determinada empresa (público interno e externo), por meios da criação de valor (Chen, 2020). De facto, o envolvimento é cada vez mais alargado e intenso, por exemplo, os consumidores começaram a cocriar valor e a personalizar produtos, e as empresas concorrentes começaram a assumir o papel de colaboradoras, em busca de melhorar o desempenho organizacional e de criar vantagens competitivas, verificando-se uma alteração profunda no funcionamento das empresas e nos papéis dos agentes (Verhoef, , Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian & Haenlein 2019). Esta realidade tem vindo a remodelar os ambientes digitais como uma espécie de imposição na sobrevivência dos seus negócios, obrigando as organizações a virar os seus esforços para acompanhar as alterações (Pagani & Pardo, 2017).

De facto, o impacto digital tem adquirido uma dimensão extraordinária nas capacidades de relacionamento das empresas, fomentando as interações entre organizações e organizações, e organizações e consumidores (Yadav & Pavlou, 2019). À medida que verificamos um aumento nas exigências dos consumidores, averiguamos que estes estão cada vez menos pacientes, procurando por soluções imediatas. A Internet permite que estas soluções sejam respondidas em tempo real, oferecendo toda a informação que necessitam (Mbama, Ezepeue, Alboul & Beer, 2018). Em geral, verifica-se um crescente interesse das empresas em desenvolver iniciativas digitais para estimular as interações (Gill, Sridhar & Grewal, 2017).

Em relação ao ambiente interno das empresas, também se verifica que, ambientes digitalizados produzem um potencial tecnológico e uma mentalidade progressista nos indivíduos, estimulando o envolvimento e a colaboração para impulsionar altos níveis de produtividade e incentiva ações sem receio de arriscar, o que vai viabilizar o desenvolvimento de capacidades para aproveitar os benefícios das tecnologias digitais (MacDonald, 2020).

Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley (2019), revelam que um estudo global feito pela MIT Sloan Management Review e Deloitte (Palmer, 2019) sobre os negócios digitais, envolvendo 4800 gerentes, executivos, analistas e líderes de opinião, demonstra que as empresas com maturidade digital estão mais conscientes dos benefícios que estes



ecossistemas (relacionamentos/parcerias, etc. entre organizações) podem trazer para a inovação e para o desempenho organizacional. A colaboração permite aumentar a eficácia e a eficiência das organizações, tirando proveito das tecnologias digitais para alcançar objetivos e benefícios mútuos (Ghosh, 2019). Estes “vínculos” ou “relacionamentos” das empresas requerem capacidades relacionais específicas, as quais Donada, Nogatchewsky & Pezet (2016, p. 2), conceitualizam como “*a habilidade para integrar, construir e reconfigurar várias habilidades, ativos, e rotinas para fornecer a base para o parceiro de uma empresa abordar ambientes em mudança*”. Na construção de relacionamentos sólidos e duradouros a base é a confiança, sendo “*crucial para garantir às empresas que as informações partilhadas com um parceiro não serão utilizadas contra as mesmas*” (Corbett, Blackburn & Wassenhove, 1999). Para Czakon (2009), a capacidade relacional é definida como um conjunto de habilidades superiores para gerir os recursos partilhados entre organizações. Martins (2016) indica que a capacidade relacional compreende um conjunto de recursos que ajudam na colaboração entre organizações, como por exemplo reuniões com clientes ou fornecedores, parcerias, membros ativos de associações empresariais, etc.

Dito isto, com base na anterioridade de ideias sugere-se a seguinte hipótese:

*H1. A Orientação Digital da empresa tem efeitos positivos na Capacidade Relacional da Empresa.*

### **1.3 O IMPACTO DA CAPACIDADE RELACIONAL NA PERFORMANCE DA EMPRESA**

A qualidade das relações da empresa com os seus *Stakeholders* é fundamental para o valor da marca e desempenho da empresa (Hui-Ming & Sanjit, 2016), por exemplo, reuniões de negócios eficazes entre a empresa e fornecedores, melhoram de forma substancial o seu desempenho (Cai & Szeidl, 2018). O envolvimento dos consumidores com a empresa ou com a marca, permitem criar relacionamentos fortes e dar visibilidade à mesma (Beckers, Doorn & Verhoef, 2018). Com o passar do tempo, o fortalecimento dos relacionamentos promovem geralmente relacionamentos leais e de confiança, capazes de fidelizar os consumidores (Beckers et al., 2018; Gill et al., 2017; Gopinath, 2014; Rosario, Sotgiu, Valck & Bijmolt, 2016).

A exploração de ecossistemas é importante (Spooner, 2016; Verhoef et al., 2019), porque através da partilha recíproca, favoravelmente diversa, de conhecimentos e

experiências (Ready, 2019), favorece o preenchimento de carências nas empresas e a visualização de novas perspectivas para viabilizar, mais rapidamente, a concepção de novas ideias e de como o valor é criado e, até mesmo, a expansão dos negócios (Kinni, 2016; Pagani & Pardo, 2017). Particularmente, o recurso a ferramentas digitais e a análise adequada dos dados, possibilita o desenvolvimento das melhores estratégias e as mudanças necessárias para apoiar as relações estabelecidas nos ecossistemas (Spooner, 2016; Verhoef et al., 2019).

Estes, por sua vez, funcionam como ambientes ágeis e abertos, incentivados para a aprendizagem e desenvolvimento contínuo, explorando novos conceitos para aumentar a inovação e descobrir melhores formas de criar mais valor, para alcançar os melhores resultados (Kylliäinen, 2019). Adicionalmente, estas parcerias assumem o compartilhamento de riscos provenientes das explorações e das atividades conjuntas, já que os efeitos tendem a ser mais positivos, estimulando o desenvolvimento de uma mentalidade mais aberta a arriscar (The Economist Intelligence Unit, 2016). Portanto, manter relações robustas com *Stakeholders* contribui para a criação de valor, e, consequentemente, melhora a performance da empresa (Ferro-Soto, Macías-Quintana, & Vázquez-Rodríguez, 2018). Neste sentido, a capacidade relacional da empresa, a qual permite gerir recursos partilhados entre organizações (Czakon, 2009), pode contribuir para a performance da empresa.

A definição de performance pode ser definida como a capacidade de uma empresa em atingir os seus objetivos e metas predefinidas, assentes nas restrições dos recursos, e em como essa capacidade será medida em termos de eficácia e eficiência (Kyengo & Kilika, 2017).

Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) e Barney (1991), defendem que a performance de uma empresa é definida pela capacidade de deter recursos estratégicos raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir (como citado por Pires & Trez, 2016). Na verdade, é mais valorizada a implementação adequada destes recursos face à sua quantidade detida, o que vai originar a produção de vantagens competitivas, originando, portanto um aumento na performance corporativa (Dias & Pereira, 2017). Schief (2013), apoia a definição multifacetada de performance e distingue performance percebida de performance realizada, esclarecendo, a primeira, como a representação de expectativas subjetivas, e a segunda os resultados de objetivos passados. Selvam, Gayathri, Vasanth, Lingaraja & Marxiaoli (2016), apresentam como determinantes de performance da empresa um conjunto de dimensões: rentabilidade, crescimento, valor de mercado, satisfação dos

clientes, satisfação dos funcionários, desempenho da responsabilidade ambiental, desempenho da gestão de topo, e desempenho da responsabilidade social. Com base nas definições de Selvam et al., 2016, assume-se que a rentabilidade é a capacidade de uma empresa obter lucro, o valor de mercado refere-se ao valor da empresa no mercado (para este trabalho assume-se esta dimensão como o valor das vendas). O crescimento refere-se à mudança de tamanho (funcionários, volume de negócios, etc.) que possa ocorrer durante um período. A satisfação dos clientes é a medida de como os produtos e/ou serviços fornecidos pela empresa atendem ou superam as expectativas dos clientes. A satisfação dos funcionários refere-se à satisfação destes em relação às suas funções e responsabilidades. O desempenho da responsabilidade ambiental, respeito e cumprimento das regras ambientais, o desempenho da gestão de topo refere-se ao comportamento e qualidade das decisões da gestão de topo da empresa, por fim, o desempenho da responsabilidade social é considerado como a maneira de satisfazer interesses de certas comunidades.

Selvam et al. (2016), dividem estas dimensões em performance financeira (rentabilidade, crescimento, vendas e valor de mercado) e performance estratégica (satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, desempenho da responsabilidade ambiental, desempenho da gestão de topo, e desempenho da responsabilidade social). No entanto, para tornar os conceitos mais claros, no caso deste trabalho, assume-se que o desempenho terá, igualmente, duas dimensões, mas serão classificados como: desempenho venda e desempenho não venda, tal como sugerem Kerin & Cron (1987) e Bonoma (1983).

Selvam et al. (2016), sugerem uma avaliação de performance organizacional mediante medição destas determinantes, assim como, a sua gestão adequada, uma vez que, todas contribuem para superior performance. O objetivo de qualquer empresa é conseguir altos níveis de desempenho, uma vez que só assim consegue evoluir e crescer. Consequentemente, para conseguir crescer e sobreviver no mercado, tanto externa como internamente, as empresas têm de conseguir gerar lucro. Para tal, é necessário oferecer produtos e serviços de qualidade, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores, satisfação esta, que contribui para a lealdade e fidelização dos mesmos. Não só a satisfação dos consumidores, como todos os públicos devem ser considerados. As empresas digitais tendem a *“recompensar o desempenho individual com mais frequência com salários mais altos”* (EIB Investment Survey, 2020, p. 7), fator de motivação para os colaboradores, fazendo-os sentir num ambiente estimulante.

Atividades internas, formações e prémios de mérito contribuem para a satisfação dos colaboradores e consequente produtividade e desempenho. Também a satisfação de comunidades em salvaguardar o meio ambiente, encarrega as empresas de agirem socialmente e de acordo com a ética, de forma responsável, devido ao agravamento dos recursos ambientais e do aumento da poluição, por consequência das novas indústrias (EIB Investment Survey, 2020; Selvam et al., 2016; Masa'deh, Obeidat, Zyod & Gharaibeh, 2015). Atualmente, e com o aumento da digitalização do mercado, os temas sustentabilidade e responsabilidade social e, portanto, digital, têm alcançado dimensões significativas e de extrema importância para a performance corporativa. As empresas estão a investir, cada vez mais, em ferramentas de avaliação digital que correlacionam o desempenho da sustentabilidade com a performance geral corporativa, por constituir um imperativo para o sucesso organizacional (Kiron & Unruh, 2018).

Contudo, as empresas estão constantemente propensas a incertezas e riscos, e a enfrentar obstáculos no controlo de fatores tangíveis e intangíveis, que influenciam a performance (Hassan, Marimuthu & Johl, 2015). A capacidade para superar incertezas e mudanças no ambiente organizacional depende da implementação de uma boa gestão estratégica, de forma a maximizar os processos de utilização dos recursos para alcançar os objetivos (Selvam et al., 2016).

Em suma, as boas relações com *Stakeholders* são recursos valiosos, raros e inimitáveis, não sendo substituíveis (Ferro-Soto et al. 2018), que contribuem significativamente para a performance da empresa (Ferro-Soto et al. 2018).

Assim, a revisão da literatura sugere as seguintes hipóteses:

*H2. A Capacidade Relacional da empresa tem efeitos positivos na Performance Venda da Empresa.*

*H3. A Capacidade Relacional da empresa tem efeitos positivos na Performance Não Venda da Empresa.*

#### 1.4 O PAPEL MEDIADOR DA CAPACIDADE RELACIONAL

Com base nos pontos anteriores, podemos verificar que a orientação digital (habilidade ou predisposição para estratégias e ferramentas digitais) (Quinton et al., 2018; Scuotto et al., 2019) pode ter efeitos positivos na qualidade do relacionamento da empresa com o mercado (Park & Kim, 2014), porque possibilita o desenvolvimento das melhores estratégias e as mudanças necessárias para apoiar as relações estabelecidas (Spooner, 2016; Verhoef et al., 2019).

Por outro lado, manter relações robustas com *Stakeholders* contribui para a criação de valor e, conseqüentemente, melhora a performance da empresa (Ferro-Soto et al., 2018). Neste sentido, a capacidade relacional da empresa, a qual permite gerir recursos partilhados entre organizações (Czako, 2009), pode contribuir para a performance da empresa (Ferro-Soto et al., 2018). Neste sentido, podemos sugerir as seguintes hipóteses:

*H4. A Capacidade Relacional modera o relacionamento entre a Orientação Digital da empresa e a Performance Venda da Empresa.*

*H5. A Capacidade Relacional modera o relacionamento entre a Orientação Digital da empresa e a Performance Não Venda da Empresa.*

## **CAPÍTULO II – [MODELO CONCEPTUAL]**

---

O modelo conceptual detalha os relacionamentos entre construtos<sup>1</sup> que merecem ser observados (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). *“Construtos são conceitos sem uma variável empírica correspondente. Ninguém pode ver ou tocar a inteligência de outra pessoa, embora seja possível identificá-la (medi-la) pela forma como um indivíduo resolve um determinado problema, em comparação com a forma como os outros o resolvem”* (Pires & Trez, 2016, p. 53). Posto isto, e após o estudo dos conceitos de orientação digital, capacidade relacional e performance venda e não venda na revisão da literatura como ativos intangíveis, temos presente estes quatro construtos.

Como foi visto, a orientação digital sugere a compreensão de uma mentalidade organizacional inovadora que aproveita os benefícios que as tecnologias digitais oferecem para inovar e melhorar constantemente. A busca pela inovação e aprendizagem contínua e partilhada faz aumentar o nível de produtividade em todos os membros corporativos levando ao aumento da produtividade global. Também a oferta de informação mais qualificada proveniente das tecnologias digitais, vai originar uma maior rapidez nas respostas às exigências dos mercados e numa maior eficácia dos processos. Consequentemente, verificar-se-á uma maior aproximação com os públicos externos proporcionando a criação de relacionamentos fortes.

Foi provado que a partilha de ideias facilita a capacidade de resposta e de adaptação aos desafios e mudanças do mercado, diariamente impostas nas empresas e, consequentemente, às necessidades dos públicos. Desta forma, o trabalho em equipa, incluído num meio envolvente produtivo e inovador, e aliado às vantagens oferecidas pelas tecnologias digitais, consegue oferecer uma maior e melhor qualidade de produtos e serviços, o que vai fazer aumentar as vendas, impactando positivamente na performance venda da empresa.

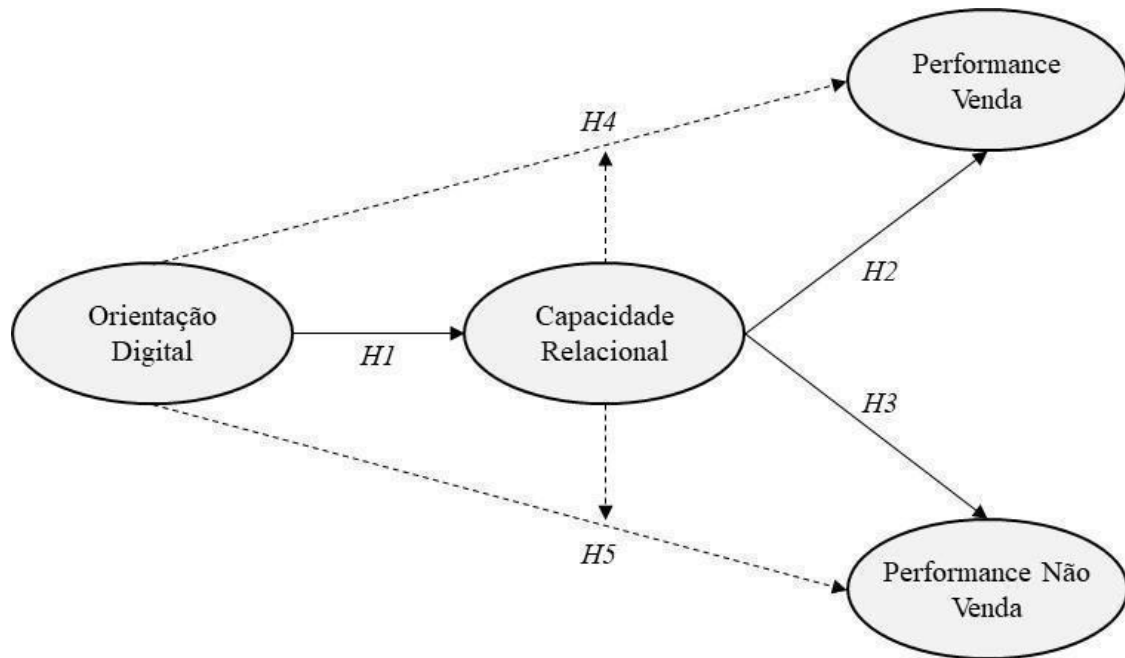
Se por um lado, para evoluir e crescer, as empresas precisam de gerar lucro, por outro, e não menos importante, a capacidade de interação e criação de relacionamentos irá ditar o futuro organizacional. O tratamento de informação vai permitir uma aproximação mais profunda com os *Stackeholders*. Desta forma, a capacidade relacional vai impactar na performance não venda da empresa na medida em que para o efeito, é necessário construir uma imagem de marca de confiança perante os mesmos.

A Figura 1 demonstra as relações teóricas desenvolvidas na revisão da literatura. Este modelo permite ampliar a compreensão da orientação digital na capacidade

---

<sup>1</sup> O conceito “construto” na pesquisa das ciências sociais descreve uma ideia, entidade ou conceito teórico (Karsay, 2017).

relacional e na performance da empresa, descrevendo-o como um processo dinâmico que se desdobra em duas dimensões: performance venda e performance não venda como resultado deste processo.



*Figura 1: Modelo Conceitual*

*Fonte: Elaboração própria*



## **CAPÍTULO IV – [METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO]**

---

## **1. METODOLOGIA**

O presente trabalho foi desenvolvido com base numa metodologia de carácter quantitativo sob a forma de um questionário. A pesquisa quantitativa baseia-se na medição de variáveis com base em sistemas numéricos (Debra Lucas-Alfieri, 2015). O questionário é um instrumento de pesquisa que permite a recolha de informações a partir de uma amostra de indivíduos através de respostas a perguntas (Check & Schutt, 2012).

O estudo quantitativo permite reunir dados quantitativos para entender, descrever e prever a natureza de um fenómeno, principalmente através do desenvolvimento de modelos e teorias (Debra Lucas-Alfieri, 2015).

Nesta perspetiva, a pesquisa quantitativa com recurso a um questionário revela-se adequada aos objetivos do estudo.

### **1.1. Pesquisa - Questionário**

O questionário foi construído com base na revisão da literatura, de modo particular, a partir de escalas/itens já validados. Os itens foram retirados de estudos anteriores, tais como: Chi et al. (2016); Chi et al. (2018); Czakon (2009), Martins (2016), Quinton, Canhoto, Molinillo, Pera & Budhathoki (2015); Quinton et al. (2018), e Selvam, et al. (2016). Porém, os itens foram adaptados ao contexto do presente estudo (ver Tabela 3).

Além disso, para reforçar a qualidade do questionário, foi solicitada uma análise/opinião de especialistas (dois académicos, mais dois profissionais do setor empresarial). O objetivo desta consulta de especialistas foi refinar o questionário, a fim de garantir que conteúdo era apropriado, claro e relevante para o estudo. De realçar, que a cooperação destes especialistas foi muito importante e ajudou a construir um questionário adequado para o estudo.

A estrutura do questionário era clara e direta e continha três partes, todavia, no cabeçalho era apresentado de forma sucinta e direta o âmbito e os objetivos do estudo.

A primeira parte incluía as questões relacionadas com o estudo empírico. A Tabela 2 descreve as escalas utilizadas para medir os vários constructos: Orientação Digital, Capacidade Relacional e Performance Venda e Performance Não Venda da Empresa.

Todos os itens foram medidos com base numa escala do tipo Likert de cinco pontos. Nos constructos: Orientação Digital e Capacidade Relacional a escala era com base na concordância (1 = discordo fortemente; 5 = concordo totalmente). Por fim, nos

constructos Performance Venda e Não Venda da Empresa os itens foram medidos também numa escala de cinco níveis, mas em que 1 = muito fraco e 5 = muito bom.

A segunda parte consistiu em estudar o grau de utilização de canais de comunicação ou ferramentas digitais por parte das empresas inquiridas nas suas comunicações com os seus clientes e parceiros. Nesta parte do questionário, também se utilizou uma escala do tipo Likert com cinco níveis (em que 1 = nunca e 5 = sempre). O objetivo foi estudar e elaborar um diagnóstico da utilização destes canais em âmbito empresarial.

A terceira e última parte do questionário dizia respeito à caracterização das empresas entrevistadas, tais como: tipo de empresa, tamanho da empresa (volume de negócios), volume das exportações (%) e a nacionalidade da empresa.

Constructo	Código	Itens	Referência
Orientação Digital	OD1	A nossa empresa dispõe de sistemas e ferramentas digitais que apoiam a nossa atividade.	Baseado em Beutel, et al. (2019); Quinton et al. (2015); Quinton et al. (2018).
	OD2	O planeamento e a estratégia da nossa empresa contemplam o uso de ferramentas digitais contacto/relação com o cliente e parceiros.	
	OD3	A nossa empresa tem planos de investimento para apoiar e/ou implementar processos e ferramentas digitais nas atividades da empresa.	
	OD4	Na empresa uso constantemente os meios digitais para estabelecer contactos e fortalecer relações com os clientes e parceiros.	
	OD5	A nossa empresa aposta na formação (interna e externa) dos colaboradores para melhorar as suas competências na utilização de ferramentas digitais.	
Capacidade Relacional	CR1	A nossa empresa aposta em relacionamentos fortes e estreitos com os atuais e potenciais clientes e parceiros.	Baseado em Czakon (2009), Martins (2016).
	CR2	A nossa empresa comunica frequentemente com atuais e potenciais clientes e parceiros.	
	CR3	A nossa empresa organiza atividades para estabelecer relacionamentos fortes e estreitos com os atuais e potenciais clientes e parceiros.	
	CR4	A nossa empresa aposta em parcerias de forma eficaz e positiva.	
	CR5	Os parceiros e clientes da nossa empresa confiam no nosso profissionalismo.	
	PVE1	A rentabilidade da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?	Baseado em Selvam et al. (2016).

Performance Vendas da Empresa	PVE2	O valor das vendas ou valor de mercado da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?	
	PVE3	O crescimento da quota de mercado nos últimos 12 meses foi?	
Performance Não Vendas da Empresa	PNVE1	A satisfação geral dos nossos funcionários nos últimos 12 meses foi?	Baseado em Selvam et al. (2016).
	PNVE2	A satisfação geral dos nossos clientes nos últimos 12 meses foi?	
	PNVE3	O desempenho da responsabilidade ambiental da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?	
	PNVE4	O desempenho da gestão de topo da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?	
	PNVE5	O desempenho da responsabilidade social da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?	

*Tabela 2: Itens do Questionário*

*Fonte: Elaboração própria*

## 1.2. Recolha dos dados

A população alvo do estudo são as empresas em geral, no entanto, a dimensão da população é desconhecida. Para operacionalizar a recolha de dados, foi criada inicialmente uma base de dados de empresas através de várias fontes, tais como: AEP - Associação Empresarial Portuguesa, AIP - Associação Industrial Portuguesa, IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação, AICEP - Agência de Investimento e Comércio Exterior de Portugal, entre outras associações empresariais. O questionário foi enviado por e-mail entre 4 de março a 12 de maio de 2020, endereçado aos departamentos de marketing e/ou diretores de vendas das empresas. Desta forma, foram contactadas 3525 empresas, tendo sido coletadas, no final, 224 respostas completas, registando uma taxa de resposta de aproximadamente 6,4%.

Como os inquiridos são empresas, é normal esperar uma taxa de resposta relativamente baixa nestas situações. No entanto, o tamanho da amostra é adequado dada a proporção de itens utilizados em cada modelo (Devellis, 2012). Na prática, estamos perante uma amostra aleatória simples a partir de uma base de dados criada e atualizada a partir de associações empresariais (Zanutto & Gelman, 2001).

### 1.3. Análise dos dados

O presente estudo procura analisar e validar um modelo conceptual. Para isso, será utilizada a Análise das Equações Estruturais (AEE) que *“é uma técnica de modelagem generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis”* (Marôco, 2014, pp. 3). Desta forma, com o AEE é possível avaliar as relações entre constructos latentes, assim como verificar as relações entre variáveis independentes e dependentes na análise de regressão múltipla<sup>2</sup>.

Este processo de análise e validação do modelo decorreu em três etapas. A primeira etapa consistiu na análise fatorial exploratória (AFE) com rotação varimax para purificar os itens. A AFE é usada para extrair os determinados constructos e identificar os itens de medição subjacentes (Devellis, 2012). No entanto, convém referir, que grande parte dos itens já tinham sido validados por autores anteriores, mas devido às adaptações ao contexto do estudo, considerou-se adequado realizar a AFE.

Na segunda etapa realizou-se a análise fatorial confirmatória (CFA) com a estimativa de máxima verossimilhança, de modo a validar as escalas de medição dos respetivos construtos (Hair et al., 2010). Depois, foram testadas as medidas de confiabilidade e validade. Além disso, foi realizado também o modelo das equações estruturais para testar o modelo e as hipóteses subjacentes. O modelo das equações estruturais é utilizado para verificar se um determinado modelo conceptual é válido e permite também associar as várias medidas a um único construto latente (Hair et al., 2010; Marôco, 2014), bem como analisar as trajetórias das relações entre constructos (Byrne, 2016; Marôco 2014).

Na terceira etapa, foi utilizado o procedimento de máxima verossimilhança para estimar cada modelo estrutural. Finalmente, foram analisados os índices de ajuste do modelo para verificar o respetivo ajuste do modelo (Hair et al., 2010).

Os programas estatísticos utilizados neste estudo para a análise dos dados foram o SPSS 24.0 e AMOS-SEM 20.0. O AMOS-SEM foi o software selecionado para o modelo das equações estruturais, porque este estudo analisa testes teóricos e não pretende desenvolver ou construir teorias para isso, sendo o AMOS-SEM um software indicado para este tipo de estudo (Roldán & Sánchez-Fanco, 2012).

---

<sup>2</sup> “Multiple regression analysis is a statistical technique that can be used to analyze the relationship between a single dependent (criterion) variable and several independent (predictor) variables” (Hair, et al., 2010, pp. 157).

No final, realizou-se um estudo complementar para analisar os efeitos do grau de utilização de canais digitais na performance venda e performance não-venda das empresas. Para isso, utilizou-se uma regressão linear simples, onde se avaliou o impacto de cada canal digital (Website, Redes sociais, Email marketing, Mobile, SMS marketing, Marketplaces, APP`s, Publicidade online, Pesquisa online, Newsletters, Blogs e artigos de opinião online, Digital Influencer`s) sobre cada variável ou item que mede a performance venda e a performance não-venda das empresas. A regressão linear simples é um modelo estatístico de regressão linear que permite verificar a influência de uma variável independente (grau de utilização de cada canal digital) e uma variável dependente (itens da performance venda e performance não-venda) (Rencher & Schaalje, 2008; Rodríguez del Águila & Benítez-Parejo, 2011). Os programas estatísticos utilizados neste estudo complementar para a análise dos dados foi o SPSS 24.0.

## **CAPÍTULO IV – [RESULTADOS]**

---

Neste tópico serão apresentados os resultados do estudo empírico tendo em conta os objetivos do estudo.

Inicialmente, será descrita uma caracterização da amostra das empresas inquiridas. De seguida, serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória (AFE). E, por fim, serão exibidos os resultados da análise fatorial confirmatória (AFC).

## 1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Neste estudo foram recolhidas/obtidas 224 respostas completas ao questionário. A Tabela 3 fornece informações detalhadas sobre as empresas inquiridas.

Elementos de caraterização das empresas		<i>n</i>	%
Tipo de Empresa	Fabricante/produtor	80	35,7
	Prestador de serviços	75	33,5
	Grossista (Atacado)	35	15,6
	Retalhista (Varejo)	15	6,7
	Agente importador/exportador	19	8,5
	<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>100,0</b>
		<i>n</i>	%
Volume de Negócios (€)	<500.000€	42	18,8
	500.000€ - 1.500.000€	29	12,9
	1.500.001 - 2.500.000€	20	8,9
	2.500.001€ - 5.000.000€	30	13,4
	>5.000.000€	103	46,0
	<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>100,0</b>
		<i>n</i>	%
Volume de Exportação (%)	<10%	142	63,4
	11% – 25%	20	8,9
	26% – 50%	24	10,7
	51% – 75%	15	6,7
	>75%	23	10,3
	<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>100,0</b>
		<i>n</i>	%
	Alemanha	8	3,6



<b>Origem da Empresa (País)</b>	Belga	1	0,4
	Dinamarca	1	0,4
	Espanha	3	1,3
	Estados Unidos da América	1	0,4
	EUA	1	0,4
	França	4	1,8
	Itália	2	0,9
	Portugal	201	89,7
	Suécia	1	0,4
	Suíça	1	0,4
	<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>100,0</b>

*Tabela 3: Caracterização da amostra*

*Fonte: Elaboração própria*

Como se pode verificar na Tabela 3, as empresas inquiridas são na maioria fabricantes (35,7%) ou prestadores de serviços (33,5%), como também mais de 40% das empresas faturam mais de 5.000.000€ por ano. Porém, mais de 60% das empresas inquiridas exportam apenas menos de 10% do seu volume de negócios. Por fim, quase 90% das empresas inquiridas são de origem portuguesa.

Além disso, foi solicitado às empresas inquiridas uma resposta sobre o grau de utilização de vários canais ou ferramentas de comunicação junto dos seus clientes e parceiros (em que 1 = nunca e 5 = sempre). Vejamos a Tabela 4 e Tabela 5.

Canais e ferramentas digitais de comunicação		Grau de Utilização					Total
		Nunca (1)	Poucas vezes (2)	Às vezes (3)	Muitas Vezes (4)	Sempre (5)	
<b>Website</b>	n	13	15	42	57	97	224
	%	5,8	6,7	18,8	25,4	43,3	100,0
<b>Redes sociais</b> (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)	n	26	21	38	61	78	224
	%	11,6	9,4	17,0	27,2	34,8	100,0
<b>Email marketing</b>	n	34	25	51	49	65	224
	%	15,2	11,2	22,8	21,9	29,0	100,0
<b>Mobile</b>	n	39	22	31	56	76	224

	%	17,4	9,8	13,8	25,0	33,9	100,0
<b>SMS marketing</b>	n	111	38	29	24	22	224
	%	49,6	17,0	12,9	10,7	9,8	100,0
<b>Marketplace`s</b>	n	110	34	44	23	13	224
	%	49,1	15,2	19,6	10,3	5,8	100,0
<b>APP</b>	n	112	36	27	30	19	224
	%	50,0	16,1	12,1	13,4	8,5	100,0
<b>Publicidade online</b>	n	78	32	35	46	33	224
	%	34,8	14,3	15,6	20,5	14,7	100,0
<b>Pesquisa online (SEM; SEO; ...)</b>	n	63	20	48	50	43	224
	%	28,1	8,9	21,4	22,3	19,2	100,0
<b>Newsletters</b>	n	59	36	48	34	47	224
	%	26,3	16,1	21,4	15,2	21,0	100,0
<b>Blogs e artigos de opinião online</b>	n	113	29	36	26	20	224
	%	50,4	12,9	16,1	11,6	8,9	100,0
<b>Digital Influencer`s</b>	n	132	30	26	23	13	224
	%	58,9	13,4	11,6	10,3	5,8	100,0

*Tabela 4: Grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital*

*Fonte: Elaboração própria*

<b>Canais e ferramentas digitais de comunicação</b>	<b>n</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Website</b>	224	3,94	4,00	5	1,189
<b>Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)</b>	224	3,64	4,00	5	1,348
<b>Email marketing</b>	224	3,38	4,00	5	1,400
<b>Mobile</b>	224	3,48	4,00	5	1,476
<b>SMS marketing</b>	224	2,14	2,00	1	1,388
<b>Marketplaces</b>	224	2,08	2,00	1	1,273
<b>APP`s</b>	224	2,14	1,50	1	1,381
<b>Publicidade online</b>	224	2,66	3,00	1	1,492
<b>Pesquisa online (SEM; SEO; ...)</b>	224	2,96	3,00	1	1,488
<b>Newsletters</b>	224	2,88	3,00	1	1,484
<b>Blogs e artigos de opinião online</b>	224	2,16	1,00	1	1,385

Digital Influencer`s	224	1,91	1,00	1	1,279
----------------------	-----	------	------	---	-------

Tabela 5: Média, mediana, moda e desvio padrão do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados expressos nas Tabelas 4 e 5, as empresas inquiridas utilizam preferencialmente o Website, Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.), Email marketing e Mobile como ferramentas ou canais de comunicação com os seus clientes e parceiros. Os restantes canais ou ferramentas são menos utilizados, com destaque pela negativa das APP`s, Blogs, artigos de opinião online e Digital Influencer`s.

## 2. AFE – ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A análise fatorial exploratória (AFE) é um método estatístico multivariado, que visa facilitar a postulação de variáveis latentes, as quais se acredita estarem subjacentes e, assim, dar origem às correlações entre variáveis (Haig, 2010). Na prática, a AFE é interpretada como um método para gerar teorias explicativas, ou seja, é um método abdutivo de geração de teoria (Haig, 2010).

A AFE aplicada neste trabalho segue os principais passos apresentados por Hair et al., (2010), começando pela (1) avaliação da adequação do tamanho da amostra e dos itens utilizando os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett's. Depois (2) foi escolhido e aplicado o método de extração e rotação de fatores. Para o método de extração foi escolhida a análise dos componentes principais<sup>3</sup> e para a rotação de fatores foi selecionado o Varimax<sup>4</sup>, por fim, é feita uma (3) interpretação dos resultados.

Dito isto, a Medida de Adequação da Amostra de Kasier-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett foram avaliados para garantir a adequação dos dados para a AFE. Tal como demonstra a Tabela 6 os resultados revelam que, em geral, o coeficiente KMO foi superior a 0.90 e o teste de Bartlett foi significativo no nível 0.05, indicando a adequação dos itens (Hair et al., 2010). O coeficiente KMO também foi analisado para todos os construtos individualmente, mostrando indicadores adequados,

<sup>3</sup> “Component analysis, also known as principal components analysis, considers the total variance and derives factors that contain small proportions of unique variance and, in some instances, error variance. However, the first few factors do not contain enough unique or error variance to distort the overall factor structure. Specifically, with component analysis, unities (values of 1.0) are inserted in the diagonal of the correlation matrix, so that the full variance is brought into the factor matrix. Figure 5 portrays the use of the total variance in component analysis and the differences when compared to common factor analysis.” ((Hair, et al., 2010, pp. 105).

<sup>4</sup> “The most popular orthogonal factor rotation methods focusing on simplifying the columns in a factor matrix” (Hair, et al., 2010, pp. 92).

pois todos os KMO's de cada constructo são superiores a 0.80, exceto do constructo "Performance Venda da Empresa", cujo KMO é superior a 0.70. Cerny & Kaiser (1977) e Kaiser (1974) indicam a seguinte leitura dos valores do KMO: 0,00 a 0,49 inaceitável; 0,50 a 0,59 mau; 0,60 a 0,69 medíocre; 0,70 a 0,79 aceitável; 0,80 a 0,89 bom; 0,90 a 1,00 excelente. Portanto, com base nos resultados do KMO pode-se afirmar que existe uma correlação suficiente para que a análise fatorial possa ser aplicada.

De seguida, foram analisados os *factor loadings* de todos os itens em relação a cada construto. Os itens com *factor loadings* superiores a 0.50 foram agrupadas no mesmo constructo (Hair et al., 2010) e os resultados obtidos coincidentes com o modelo conceptual previamente definido.

Além disso, verificou-se, também, a variância total explicada, cujos valores são superiores ao valor limite de 60%, portanto, a validade total das escalas é razoável (Hair et al., 2010).

Finalmente, foi aplicado o Alfa de Cronbach para testar a fiabilidade dos constructos (ver Tabela 6). Os Alfas de Cronbach obtidos em cada constructo são maiores a 0.80, mas na escala completa são superiores a 0.90. Assim, os resultados da AFE indicam alta consistência interna, pois a literatura aconselha o Alfa de Cronbach superior a 0.70 no mínimo (Hair et al., 2010).

Constructos	Códigos Itens	Factor loadings AFE	Variância total explicada	Indicadores	
				Alfa de Cronbach	KMO
Orientação Digital	OD1	0.768	63.029%	0.853	0.802
	OD2	0.794			
	OD3	0.640			
	OD4	0.815			
	OD5	0.661			
Capacidade Relacional	CR1	0.651	63.313%	0.836	0.808
	CR2	0.754			
	CR3	0.703			
	CR4	0.777			
	CR5	0.514			

Performance Vendas da Empresa	PVE1	0.843	76.543%	0.846	0.711
	PVE2	0.775			
	PVE3	0.778			
Performance Não Vendas da Empresa	PNVE1	0.735	68.551%	0.881	0.854
	PNVE2	0.832			
	PNVE3	0.643			
	PNVE4	0.718			
	PNVE5	0.667			

Kaiser Normalization Varimax rotation method

Kasier-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (KMO)= 0.902

Bartlett's test sig. 0.000.

Cronbach's  $\alpha$ = 0.921

Variância total explicada= 68.756%

*Tabela 6: Análise Fatorial Exploratória*

*Fonte: Elaboração própria com base no SPSS 24.0*

### 3. AFC – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A AFC é um método confirmatório, “*geralmente utilizado para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre variáveis manifestas (itens)*” (Marôco, 2014, pp. 180).

Geralmente, a AFC é aplicada quando já existe informação prévia sobre a estrutura fatorial que se pretende confirmar (Marôco, 2014), logo, a AFC testa uma teoria (Hair et al., 2010). No caso deste trabalho, a AFC é aplicada com base no resultado do EFA. O AMOS-SEM 20.0 foi o software utilizado na AFC.

No âmbito da AFC, Marôco (2014), sugere que é necessário avaliar a qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade do modelo.

Assim sendo, para avaliar a qualidade global do ajustamento do modelo iniciou-se uma nova avaliação aos itens para melhorar os índices de ajuste do modelo. Assim, com base no Índice de Modificação (AMOS) analisou-se as correlações de erro/carga cruzada (Whittaker, 2012) e os itens (OD3; OD5; CR1; CR3; CR4; PNVE4 e PNVE5) foram excluídos, devido à alta correlação de erros (Whittaker, 2012).

### 3.1. Fiabilidade dos construtos

Uma das medidas mais utilizadas para analisar a fiabilidade ou consistência interna é o Alfa de Cronbach (Marôco, 2014; Hair et al., 2010). A Tabela 6 apresenta o Alfa de Cronbach relativamente à AFE, e a Tabela 7 demonstra o Alfa de Cronbach obtido na AFC. Portanto, através do Alfa de Cronbach obtidos na AFC verifica-se que todos os itens são pontuados na mesma direção – boa fiabilidade (Hair et al., 2010).

A Tabela 7 também mostra a média e o desvio padrão obtidos por cada item. A média é uma medida de tendência central que fornece a indicação do valor médio da distribuição de respostas para cada item (Barde & Barde, 2012). O desvio padrão mostra a variação da média de cada item (Barde & Barde, 2012). Se o valor do desvio padrão for baixo, quer dizer que os dados tendem a estar próximos da média (Barde & Barde, 2012). Nesse caso específico, os resultados são geralmente menores que 1 indicando uma variação relativamente baixa.

Hair et al., (2010), sugerem que a variância total explicada seja sempre superior a 60% para que a validade total das escalas seja boa. Neste caso, os resultados indicam a variância total explicada para cada constructo superior a 70% e 69.537% na totalidade dos itens, logo, a validade total das escalas é ótima.

<b>Constructos</b>	<b>Códigos Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Factor loadings AFC</b>	<b>Variância total explicada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Orientação Digital	OD1	4.32	0.920	0.850	77.784%	0.856
	OD2	4.12	1.000	0.851		
	OD4	4.15	0.980	0.801		
Capacidade Relacional	CR2	4,36	0.796	0.539	80.654%	0.756
	CR4	4.03	0.908	0.500		
Performance Vendas da Empresa	PVE1	3.92	0.822	0.884	76.543%	0.846
	PVE2	3.92	0.822	0.814		
	PVE3	3.78	0.810	0.777		
Performance Não Vendas da Empresa	PNVE1	3.89	0.793	0.756	70.974%	0.783
	PNVE2	4.13	0.633	0.778		
	PNVE3	3.97	0.831	0.740		

Notas: Variância total explicada= 69.537%

Tabela 7: Média, desvio Padrão, Variância e Alfa de Cronbach

Fonte: Elaboração própria com base no AMOS-SEM 20.0

### 3.2. Validade dos constructos

Para avaliar o ajustamento do modelo, foram utilizados vários indicadores. A Tabela 8 mostra os indicadores utilizados, os valores obtidos, as recomendações de vários autores e a respetiva análise.

Indicadores	Recomendações	Valores obtidos	Análise do ajustamento
$X^2/DF$ ( $X^2$ - chi-square; DF - degrees of freedom)	$X^2/DF = 1,00-5,00$ (Kline, 2011); $X^2/DF = 1,00-3,00$ (Bollen, 1989)	82.645/41 = 2.016	Excelente
CFI - Comparative Fit Index	CFI > 0,90 (Jöreskog & Sörbom, 1993)	0.964	Excelente
NFI - Normed-Fit Index	NFI > 0,90 (Garver & Mentzer, 1999)	0.933	Excelente
TLI - Tucker Lewis Index or NNFI - Non-Normed Fit Index	TLI > 0,95 (Tucker & Lewis, 1973)	0.952	Excelente
IFI - Incremental Fit Index	IFI > 0,95 (Bollen, 1989)	0.965	Excelente
GFI - Goodness of Fit Index	GFI > 0,90 (Jöreskog & Sörbom, 1984)	0.937	Excelente
RFI - Relative fit index	RFI > 0,90 (Hair <i>et al.</i> , 2010)	0.910	Excelente
RMR - Root Mean Square Residual	$RMR < 0.05$ Schumacker & Lomax (2004)	0.037	Excelente
RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.05 - very good; RMSEA 0.05 > 0.08 - good (Hair <i>et al.</i> , 2010)	0.067	Bom
PNFI - Parsimonious Normed Fit Index	PNFI > 0.5 (Mulaik, James, Van Alstine, Bennet, Lind & Stilwell, 1989)	0.695	Excelente
PGFI - Parsimony Goodness-of-Fit Index	PGFI > 0.5 (Mulaik <i>et al.</i> , 1989)	0.582	Excelente

Tabela 8: Indicadores de ajustamento do modelo

Fonte: Elaboração própria com base no AMOS-SEM 20.0

Tal como se pode verificar na Tabela 8 os valores obtidos por cada indicador estão de acordo com as recomendações dos autores. Portanto, os resultados da AFC indicam um excelente ajustamento do modelo.

Finalmente, para analisar a unidimensionalidade e a validade convergente do modelo, foram utilizados outros indicadores: CR - Composite Reliability, AVE - Average Variance Extracted, MSV - Maximum Shared Variance, ASV - Average Shared Variance.

Hair et al. (2010), sugerem como limites os seguintes valores:  $CR > 0.7$ ;  $AVE > 0.5$ ;  $MSV < AVE$ ;  $ASV < AVE$ . Além disso, Fornell & Larcker (1981), afirmam que, para garantir a validade discriminante, a raiz quadrada das medidas do AVE deve ser superior a todas as correlações entre todos os construtos.

A Tabela 9 demonstra os valores obtidos pelos indicadores da validade convergente e discriminante. Os valores obtidos estão de acordo com as indicações dos autores, demonstrando um excelente nível de unidimensionalidade e validade convergente do modelo.

Constructos	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3	4
<b>1</b>	0.850	0.655	0.391	0.295	<b>0.809</b>			
<b>2</b>	0.858	0.669	0.449	0.292	0.425	<b>0.818</b>		
<b>3</b>	0.735	0.581	0.561	0.441	0.559	0.670	<b>0.762</b>	
<b>4</b>	0.801	0.574	0.561	0.399	0.625	0.495	0.749	<b>0.757</b>
1. 1- Performance Vendas da Empresa 2. 2- Orientação Digital 3. 3- Capacidade Relacional 4. 4- Performance não venda da empresa Nota: Os elementos diagonais (negrito) mostram a raiz quadrada de average variance extracted (AVE)								

*Tabela 9: Indicadores da validade convergente e discriminante*

*Fonte: Elaboração própria com base no AMOS-SEM 20.0*

#### 4. MODELO ESTRUTURAL E TESTE DE HIPÓTESES

Um modelo estrutural é uma representação conceitual (modelo conceptual) das relações estruturais entre constructos (Hair et al., 2010). O modelo das equações estruturais permitiu testar as hipóteses de relacionamento, conforme ilustrado na Figura 2.



Portanto, o modelo estrutural representado na Figura 2 apresenta todos os constructos e os relacionamentos hipotéticos avaliados.

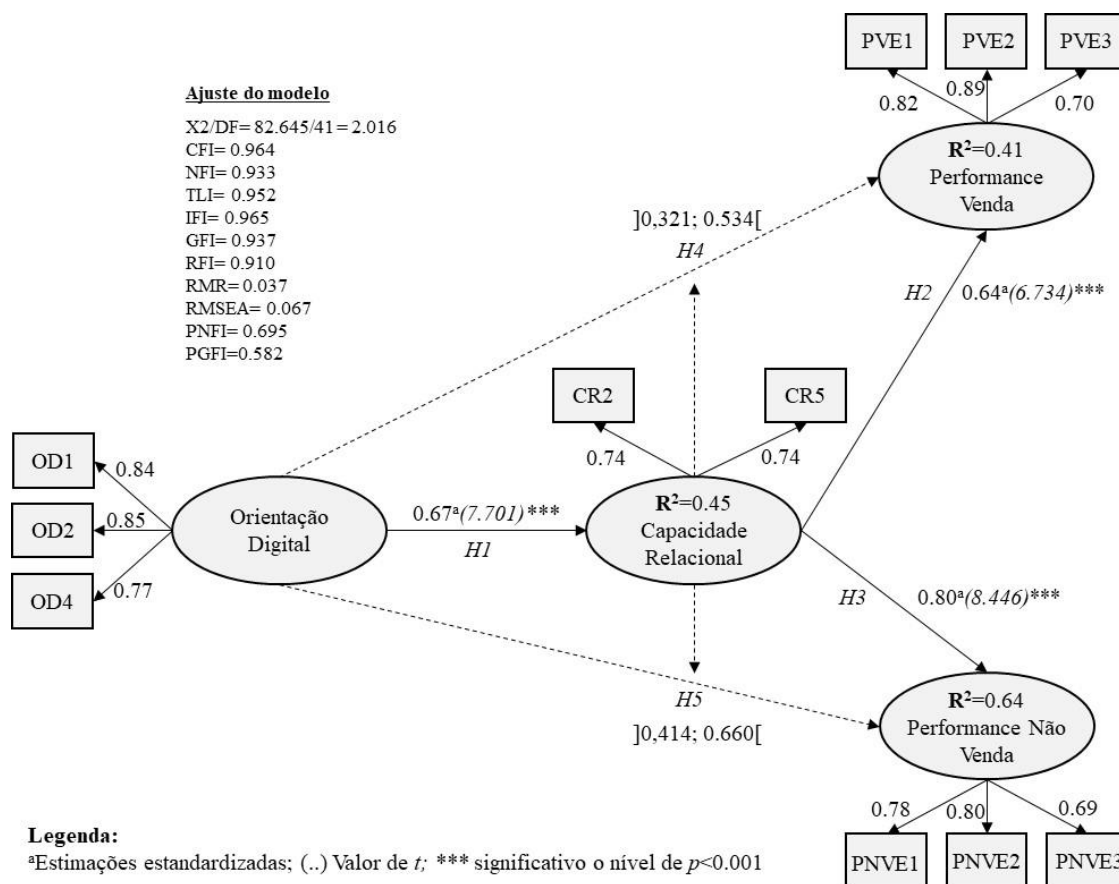


Figura 2: Modelo das Equações Estruturais

Fonte: Elaboração própria com base no AMOS-SEM 20.0

Como se pode verificar, a Figura 2 representa uma apresentação gráfica das relações entre constructos, apresentando, também, as estimativas padronizadas dos coeficientes, que, por sinal, registam valores significativos.

Para testar as hipóteses H1, H2 e H3, foram utilizados os efeitos diretos que representam na prática a influência direta de uma variável noutra variável (Kline, 2011). Assim sendo, os efeitos diretos demonstram que “Orientação Digital da empresa” tem efeitos positivos e significativos na sua “Capacidade Relacional” ( $\beta = 0.668$ ;  $t = 7.701$ ;  $p < 0,001$ ), portanto H1 é suportada.

Os resultados dos efeitos diretos demonstram também que “Capacidade Relacional da Empresa” tem efeitos positivos e significativos na sua “Performance de Venda” ( $\beta = 0.637$ ;  $t = 6.734$ ;  $p < 0,001$ ) e também na sua “Performance Não Venda” ( $\beta = 0.800$ ;  $t = 8.446$ ;  $p < 0,001$ ), logo, H2 e H3 são suportadas respetivamente.

Todavia, para avaliar os efeitos mediadores previstos em H4 e H5, foi utilizado o método de reamostragem de bootstrap. Este método possui alta precisão, sendo também recomendado para pequenas amostras (Marôco, 2014).

Na prática, o método de reamostragem de bootstrap utiliza as estimativas dos efeitos indiretos que podem ser estimados a partir do AMO-SEM permitindo obter os "Limites inferiores" e "Limites superiores" (Marôco, 2014).

Portanto, os resultados dos efeitos indiretos entre a “Orientação Digital da empresa” e a “Performance Venda da Empresa” estão dentro de um intervalo de confiança de 95% com limites: ]0,321; 0.534[. Este resultado indica que existe 95% de confiança de que os efeitos indiretos caem dentro do intervalo mencionado. Ou seja, o efeito indireto obtido é significativamente diferente de zero, com  $P < 0,001$  - significativo bicaudal. Assim, como zero (0) está fora do referido intervalo a hipótese nula é rejeitada (Marôco, 2014). Consequentemente, ao rejeitar a hipótese nula, os resultados revelam que os efeitos indiretos da “Orientação Digital da empresa” na “Performance de Venda da Empresa” são estatisticamente significativos, logo H4 é suportada.

Em relação aos efeitos indiretos entre a “Orientação Digital da empresa” e a “Performance Não Venda da Empresa” os resultados obtidos dentro de um intervalo de confiança de 95% são com limites: ]0,414; 0.660[, logo H5 também é suportada.

No entanto, convém referir que este teste para H4 e H5 era praticamente dispensável, porque todas as hipóteses anteriores (caminhos ou trajetórias entre o mediador – capacidade relacional) foram estatisticamente significativas, logo, o efeito geral da mediação também seria significativo (Marôco, 2014).

Resumindo, todas as hipóteses (H1, H2, H3, H4 e H5) foram suportadas, como demonstra a Figura 2.

## **5. ANÁLISE COMPLEMENTAR – EFEITOS DO GRAU DE UTILIZAÇÃO DE CANAIS DIGITAIS NA PERFORMANCE VENDA DA EMPRESA.**

Na parte final do questionário solicitou-se às empresas inqueridas uma resposta sobre o grau de utilização de vários canais ou ferramentas de comunicação junto dos seus clientes e parceiros (em que 1 = nunca e 5 = sempre). Vejamos a Tabela 10 e a Tabela 11.

Canais e ferramentas digitais de comunicação		Grau de Utilização					Total
		Nunca (1)	Poucas vezes (2)	Às vezes (3)	Muitas Vezes (4)	Sempre (5)	
<b>Website</b>	n	13	15	42	57	97	224
	%	5,8	6,7	18,8	25,4	43,3	100,0
<b>Redes sociais</b> (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)	n	26	21	38	61	78	224
	%	11,6	9,4	17,0	27,2	34,8	100,0
<b>Email marketing</b>	n	34	25	51	49	65	224
	%	15,2	11,2	22,8	21,9	29,0	100,0
<b>Mobile</b>	n	39	22	31	56	76	224
	%	17,4	9,8	13,8	25,0	33,9	100,0
<b>SMS marketing</b>	n	111	38	29	24	22	224
	%	49,6	17,0	12,9	10,7	9,8	100,0
<b>Marketplace`s</b>	n	110	34	44	23	13	224
	%	49,1	15,2	19,6	10,3	5,8	100,0
<b>APP</b>	n	112	36	27	30	19	224
	%	50,0	16,1	12,1	13,4	8,5	100,0
<b>Publicidade online</b>	n	78	32	35	46	33	224
	%	34,8	14,3	15,6	20,5	14,7	100,0
<b>Pesquisa online</b> (SEM; SEO; ...)	n	63	20	48	50	43	224
	%	28,1	8,9	21,4	22,3	19,2	100,0
<b>Newsletters</b>	n	59	36	48	34	47	224
	%	26,3	16,1	21,4	15,2	21,0	100,0
<b>Blogs e artigos de opinião online</b>	n	113	29	36	26	20	224
	%	50,4	12,9	16,1	11,6	8,9	100,0
<b>Digital Influencer`s</b>	n	132	30	26	23	13	224
	%	58,9	13,4	11,6	10,3	5,8	100,0

Tabela 10: Grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital

Fonte: Elaboração própria em SPSS

<b>Canais e ferramentas digitais de comunicação</b>	<b><i>n</i></b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Website</b>	224	3,94	4,00	5	1,189
<b>Redes sociais</b> (Facebook, Instagram, Linkedin, etc.)	224	3,64	4,00	5	1,348
<b>Email marketing</b>	224	3,38	4,00	5	1,400
<b>Mobile</b>	224	3,48	4,00	5	1,476
<b>SMS marketing</b>	224	2,14	2,00	1	1,388
<b>Marketplaces</b>	224	2,08	2,00	1	1,273
<b>APP`s</b>	224	2,14	1,50	1	1,381
<b>Publicidade online</b>	224	2,66	3,00	1	1,492
<b>Pesquisa online</b> (SEM; SEO; ...)	224	2,96	3,00	1	1,488
<b>Newsletters</b>	224	2,88	3,00	1	1,484
<b>Blogs e artigos de opinião online</b>	224	2,16	1,00	1	1,385
<b>Digital Influencer`s</b>	224	1,91	1,00	1	1,279

*Tabela 11: Média, mediana, moda e desvio padrão do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital*

*Fonte: Elaboração própria em SPSS*

De acordo com os resultados expressos nas Tabelas 10 e 11, as empresas inquiridas utilizam preferencialmente o Website, Redes sociais (Facebook, Instagram, Linkedin, etc.), Email marketing e Mobile como ferramentas ou canais de comunicação com os seus clientes e parceiros. Os restantes canais ou ferramentas são menos utilizados, com destaque pela negativa das APP`s, Blogs, artigos de opinião online e sobretudo o Digital Influencer`s.

Para aprofundar o estudo, decidiu-se neste tópico analisar também a relação entre as variáveis dependentes da performance venda (PVE1 - Rentabilidade; PVE2 – Valor das vendas; PVE3 – Crescimento quota de mercado) e as variáveis independentes do grau de utilização de cada canal ou ferramenta de comunicação digital (Website; Redes sociais; Email marketing; Mobile; SMS marketing; Marketplaces; APP`s; Publicidade online; Pesquisa online; Newsletters; Blogs e artigos de opinião online; Digital Influencer`s). Para isso utilizou-se o modelo de regressão linear simples que avalia a relação linear entre a variável dependente e uma variável independente (Rodríguez del Águila and Benítez-Parejo, 2011). A Tabela 12 e 13 apresentam os resultados obtidos.

Canais e ferramentas digitais de comunicação	Itens/Variáveis								
	PVE1 - Rentabilidade			PVE2 – Valor das vendas			PVE3 – Crescimento quota de mercado		
	$\beta$	Sig. 95%	Efeito	$\beta$	Sig. 95%	Efeito	$\beta$	Sig. 95%	Efeito
<b>Website</b>	0.252	0.000	Moderado	0.316	0.000	Moderado	0.158	0.018	Fraca
<b>Redes sociais</b> (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)	0.217	0.001	Fraco	0.294	0.000	Moderado	0.179	0.007	Fraca
<b>Email marketing</b>	0.148	0.027	Fraco	0.249	0.000	Moderado	0.027	0.688	S/ efeito
<b>Mobile</b>	0.062	0.358	S/ efeito	0.025	0.713	S/ efeito	0.122	0.068	S/ efeito
<b>SMS marketing</b>	0.034	0.616	S/ efeito	0.097	0.149	S/ efeito	0.044	0.513	S/ efeito
<b>Marketplaces</b>	0.182	0.006	Fraco	0.212	0.001	Fraco	0.149	0.026	Fraca
<b>APP's</b>	0.133	0.047	Fraco	0.137	0.041	Fraco	0.184	0.006	Fraca
<b>Publicidade online</b>	0.307	0.000	Moderado	0.351	0.000	Moderado	0.209	0.043	Fraca
<b>Pesquisa online</b> (SEM; SEO; ...)	0.191	0.004	Fraco	0.261	0.000	Moderado	0.130	0.053	S/ efeito
<b>Newsletters</b>	0.202	0.040	Fraco	0.301	0.000	Moderado	0.191	0.004	Fraca
<b>Blogs e artigos de opinião online</b>	0.208	0.002	Fraco	0.252	0.000	Moderado	0.179	0.007	Fraca
<b>Digital Influencer`s</b>	0.210	0.002	Fraco	0.193	0.004	Fraco	0.166	0.013	Fraca
Regressão linear simples Método: Enter Intervalo de significância: 95% $\beta < 0.250$ Efeito Fraco $\beta < 0.250 < 0.50$ Efeito moderado $\beta > 0.50$ Efeito forte Sig. > 0.05 S/efeito									

*Tabela 12: Regressão linear simples dos efeitos do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital sobre as variáveis da performance vendas*

*Fonte: Elaboração própria em SPSS*

Com base nos resultados expostos na Tabela 12, em termos gerais, pode-se verificar que o grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital têm efeitos moderados principalmente no valor das vendas. Todavia, na rentabilidade e sobretudo no crescimento da quota de mercados, os efeitos são relativamente fracos. Em termos particulares, destaca-se pela positiva a utilização do Website, Redes sociais e da

Publicidade online como ferramentas de comunicação das empresas com os seus clientes e parceiros, com resultados relativamente moderados na performance venda das empresas. Porém, destaca-se pela negativa o *Mobile* e o SMS marketing como ferramentas de comunicação digital sem significância estatística em nenhuma das três variáveis da performance venda das empresas.

De seguida, a Tabela 13 apresenta os efeitos do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital sobre as variáveis da performance não venda (apenas sobre os itens utilizados no modelo conceptual).

Canais e ferramentas digitais de comunicação	Itens/Variáveis								
	PNVE1 - A satisfação geral dos nossos funcionários			PNVE2 - A satisfação geral dos nossos clientes			PNVE3 - responsabilidade ambiental		
	$\beta$	Sig. 95%	Efeito	$\beta$	Sig. 95%	Efeito	$\beta$	Sig. 95%	Efeito
<b>Website</b>	0.150	0.025	Fraco	0.214	0.001	Fraco	0.348	0.000	Moderado
<b>Redes sociais</b> (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)	0.122	0.069	S/efeito	0.191	0.004	Fraco	0.260	0.000	Moderado
<b>Email marketing</b>	0.079	0.238	S/efeito	0.171	0.010	Fraco	0.263	0.000	Moderado
<b>Mobile</b>	0.127	0.058	S/efeito	0.178	0.008	Fraco	0.190	0.001	Fraco
<b>SMS marketing</b>	0.088	0.190	S/efeito	0.066	0.328	S/efeito	0.132	0.049	Fraco
<b>Marketplaces</b>	0.085	0.205	S/efeito	0.081	0.227	S/efeito	0.159	0.017	Fraco
<b>APP`s</b>	0.150	0.025	Fraco	0.107	0.110	S/efeito	0.136	0.042	Fraco
<b>Publicidade online</b>	0.123	0.066	S/efeito	0.175	0.009	Fraco	0.213	0.001	Fraco
<b>Pesquisa online</b> (SEM; SEO; ...)	0.106	0.114	S/efeito	0.182	0.006	Fraco	0.210	0.002	Fraco
<b>Newsletters</b>	0.122	0.068	S/efeito	0.188	0.005	Fraco	0.205	0.002	Fraco
<b>Blogs e artigos de opinião online</b>	0.216	0.001	Fraco	0.171	0.010	Fraco	0.203	0.002	Fraco
<b>Digital Influencer`s</b>	0.180	0.007	Fraco	0.076	0.257	S/efeito	0.171	0.011	Fraco
Regressão linear simples Método: Enter Intervalo de significância: 95%									

$\beta < 0.250$ Efeito Fraco
$\beta < 0.250 < 0.50$ Efeito moderado
$\beta > 0.50$ Efeito forte
Sig. $> 0.05$ S/efeito

*Tabela 13: Regressão linear simples dos efeitos do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital sobre as variáveis da performance não venda*

*Fonte: Elaboração própria em SPSS*

Com base nos resultados expostos na Tabela 13, em termos gerais, pode-se verificar que o grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital têm efeitos geralmente fracos ou significativamente inexistentes, sobretudo na “satisfação geral dos nossos funcionários” e na “satisfação geral dos nossos clientes”.

Na variável “responsabilidade ambiental”, o efeito de cada canal digital sobre esta variável é geralmente fraco, com destaque para a utilização de Website, Redes Sociais e Email Marketing, os quais registam efeitos moderados nesta variável. Em termos particulares, destaca-se pela positiva a utilização do Website, Blogs e artigos de opinião online que apresentam efeitos, embora geralmente fracos nas três variáveis da performance não-venda. Por fim, destaca-se pela negativa a utilização do SMS Marketing e Marketplaces, que registam efeitos praticamente inexistentes, exceto na variável “responsabilidade ambiental”, embora apresentando mesmo assim efeito fraco.

## **CAPÍTULO V – [DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS]**

---



## 1. SUMÁRIO DOS RESULTADOS

Das 224 respostas obtidas, na sua maioria por fabricantes ou prestadores de serviços portugueses, podemos verificar que as empresas inquiridas comunicam com os seus *Stakeholders*, preferencialmente, através do Website, Redes Sociais, Email Marketing e Mobile.

Relativamente às APP's, Blogs, artigos de opinião online e o Digital Influencer's, os dados obtidos evidenciam o seu carácter negativo, pelo que se verifica aqui, uma necessidade de melhoria dada a crescente popularidade que estes recursos estão a apresentar. Não só pelos resultados que acarretam com a divulgação da marca, mas pelo sentimento que incutem nos *Stakeholders*.

A análise fatorial exploratória (AFE) foi aplicada segundo os principais passos apresentados por Hair, et al. (2010), a qual revelou a adequação do tamanho da amostra e dos itens, e verificou a adequação individual de cada constructo.

Aplicando, posteriormente, o Alfa de Cronbach foi possível verificar que os constructos são fiáveis, verificando-se com a literatura existente uma alta consistência interna. Verificou-se, ainda, que a validade total das escalas é ótima o que vai ao encontro da literatura de diversos autores como Bollen (1989), Jöreskog & Sörbom (1993), Garver and Mentzer (1999), Tucker & Lewis (1973), Jöreskog & Sörbom (1984), Hair et al. (2010), Schumacker & Lomax (2004), Kline (2011) e Mulaik et al. (1989), indicando um excelente ajustamento do modelo.

Todas as hipóteses foram suportadas. Assim, foi confirmada a hipótese H1, que indica que a Orientação Digital da empresa tem efeitos positivos e significativos na Capacidade Relacional. A hipótese H2 foi igualmente confirmada, a qual indica que a Capacidade Relacional da empresa tem efeitos positivos na Performance. Simultaneamente, com a H3, logo a Capacidade Relacional da empresa tem efeitos positivos na Performance Não Venda da Empresa. De forma a obter uma alta precisão dos efeitos indiretos foi, posteriormente, utilizado o método bootstrap para validar H4 e H5. Assim, os efeitos indiretos entre a “Orientação Digital da empresa” e a “Performance Venda da Empresa” são estatisticamente significativos, confirmando H4, a qual indica que a Capacidade Relacional modera o relacionamento entre a Orientação Digital da empresa e a Performance Venda da Empresa. Relativamente a H5, os resultados obtidos estão dentro de um intervalo de confiança de 95%, logo H5 também é suportada,

concluindo que a Capacidade Relacional modera o relacionamento entre a Orientação Digital da empresa e a Performance Não Venda da Empresa.

Na análise complementar, verificou-se que os efeitos do grau de utilização de canais ou ferramentas de comunicação digital sobre as variáveis da performance venda e não-venda são geralmente fracos.

Porém, destaca-se a utilização do Website e dos Blogs e artigos de opinião online no impacto positivo, embora fraco, sobre a performance não-venda. Como também, destaca-se mais uma vez a utilização do Website pelo seu impacto relativamente à performance venda, bem com as Redes sociais e da Publicidade online com efeitos positivos também na performance venda das empresas inquiridas.

## **2. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS**

Em relação às implicações deste trabalho, consideramos que o objetivo principal do estudo (estudar de que forma a conceção de uma orientação digital pode afetar a capacidade relacional e a performance venda e não venda de uma empresa) foi alcançado. A definição e validação do modelo conceptual permitiu concluir a configuração de um sistema coerente de relações entre orientação digital, capacidade relacional e a performance venda e não venda de uma empresa.

Em geral, este modelo conceptual acrescenta conhecimentos para a literatura de Marketing Digital, sobretudo porque destaca conexões importantes para o sucesso de qualquer empresa. Portanto, os resultados apontam um caminho a seguir, mostrando que a orientação digital pode ativar e fomentar a capacidade relacional de uma empresa, corroborando em parte com as propostas de vários autores (Gill et al, 2017; Park & Kim, 2014; Quinton et al., 2018; Scuotto et al., 2019; Spooner, 2016; Verhoef et al., 2019; Yadav & Pavlou, 2019). Além disso, os resultados destacam também que a capacidade relacional de uma empresa contribui para a performance venda e não venda da empresa. Este resultado segue sugestões de Czakon (2009), Ferro-Soto et al. (2018) e Selvam et al. (2016).

Por fim, o modelo destaca igualmente o papel mediador da capacidade relacional entre a orientação digital e a performance venda e não-venda da empresa. De facto, o uso correto das tecnologias e/ou estratégias digitais permite alcançar objetivos e benefícios mútuos (Ghosh, 2019), com efeitos positivos na qualidade do relacionamento da marca/empresa com o mercado Park & Kim (2014). Como também, desenvolver um forte

relacionamento com o mercado promove lealdade e confiança, capaz de conquistar/fidelizar os clientes (Beckers et al., 2018; Gill et al., 2017; Gopinath, 2014; Rosario et al., 2016).

Em relação ao grau de utilização de canais de comunicação digital, verifica-se ainda uma utilização incipiente na maioria das empresas inquiridas, exceto nos canais digitais mais tradicionais como Website, Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.), Email marketing e Mobile, sobretudo em relação ao Website que regista efeitos moderados, principalmente na Rentabilidade e Valor das vendas das empresas. Portanto, pode-se concluir, com esta amostra, que o design e a gestão do Website e em parte as Redes sociais de uma empresa são uma oportunidade para fortalecer a performance da empresa em relação aos clientes (Straker & Wrigley, 2016). No entanto, há muitos canais digitais que ainda não são muito explorados pelas empresas inquiridas, principalmente, os Marketplaces, APP`s, Publicidade online, Pesquisa online, Newsletters, Blogs e artigos de opinião online e Digital Influencer`s. Convém referir, que o uso de canais de marketing digital permite desenvolver sistemas importantes para qualquer empresa, pois permitem criar, acelerar e transmitir valor da empresa para o mercado (Heikki, 2015; Key, 2017).

### **3. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS**

Os resultados também têm implicações práticas para as empresas. Primeiro, os CEOs devem adotar uma predisposição digital e promover habilidades para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico digital, de modo a aproveitar as oportunidades apresentadas pelas tecnologias digitais - orientação digital (Quinton et al., 2018). Ou seja, as empresas podem utilizar sistemas e ferramentas digitais para apoiar a sua atividade, bem como desenvolver estratégias que contemplam o uso de ferramentas digitais no contacto/relação com os clientes e parceiros. Podem, inclusive, desenvolver uma estratégia de negócios digitais.

Com os resultados obtidos, é igualmente aconselhável que as empresas apostem na formação dos colaboradores para melhorar as suas competências na utilização de ferramentas digitais. Torna-se muito importante apostarem, frequentemente, na formação dos seus colaboradores, pois, todos são parte integrante e são quem criam valor na construção de uma relação positiva com o mercado. A aposta no uso das ferramentas digitais para melhorar e agilizar processos, como também para melhorar a qualidade de relacionamento com os clientes, são fatores criadores de vantagens competitivas e de

valor para os consumidores, ou seja, na prática são indicadores de melhor performance da empresa.

Segundo, a orientação digital é sinal de progressividade (MacDonald, 2020) e pode ajudar a fomentar a capacidade relacional de uma empresa (Gill et al., 2017; Park & Kim, 2014; Quinton et al., 2018); Scuotto et al., 2019; Spooner, 2016; Verhoef et al., 2019; Yadav & Pavlou, 2019). Assim, qualquer empresa que aplica a orientação digital pode apostar em relacionamentos fortes e estreitos com os atuais e potenciais clientes e parceiros, bem como apostar em parcerias de forma eficaz e positiva, de modo a promover a lealdade e a confiança dos clientes (Beckers et al., 2018; Gill et al., 2017; Gopinath, 2014; Rosario et al., 2016).

Neste sentido, verifica-se que a existência de uma orientação digital e a aposta em relacionamentos fortes, beneficiam a empresa em vários aspetos de venda (rentabilidade, valor das vendas, e quota de mercado) e não-venda (satisfação funcionários, satisfação clientes, e responsabilidade ambiental).

Terceiro, o estudo complementar permitiu realizar um diagnóstico às empresas inquiridas (maioritariamente portuguesas - 89,7%) sobre o grau de utilização dos canais digitais. Os resultados indicam que as empresas são ainda incipientes no uso de muitas ferramentas. Portanto, é aconselhável uma utilização mais competente de canais digitais, não apenas nos canais mais tradicionais como o Website e Redes Sociais, mas também utilizarem ferramentas menos tradicionais, como Marketplace`s, APP, Publicidade online, Pesquisa online, Blogs e artigos de opinião online e Digital Influencer`s, entre outros. Cada canal ou ferramenta de comunicação digital gera oportunidades únicas para fortalecer o envolvimento da empresa com os *Stakeholders*, mais concretamente, com os clientes (Straker & Wrigley, 2016).

Em geral, esta investigação alerta e antecipa a importância da orientação digital e da capacidade relacional para a performance da empresa. Em mercados cada vez mais competitivos e saturados, as empresas devem direcionar os esforços para sustentar um posicionamento de topo. As empresas precisam de estar incessantemente atualizadas, neste caso em competências digitais, para fazer face às constantes mudanças e desafios com que se deparam diariamente.

## **CAPÍTULO VI – [CONCLUSÃO]**

---

Ao longo do tempo, o avanço das tecnologias digitais tem sido uma constante, e os efeitos adjacentes desse avanço estimulam uma renovação cultural nas organizações. Uma vez que, as tecnologias digitais desempenham um papel cada vez mais importante em vários níveis na rotina das empresas, torna-se fundamental perceber o impacto da orientação digital na capacidade relacional e na performance de uma empresa.

A presente investigação destaca e evidencia o papel fundamental da orientação digital, como fator impactante de forma positiva na capacidade relacional de uma empresa com os seus clientes e parceiros, a qual, por sua vez, influencia positivamente a sua performance venda e não-venda. Portanto, estas conexões, analisadas no presente estudo, permitiram criar e validar um modelo conceptual que permitiu ampliar a compreensão da orientação digital na capacidade relacional e na performance da empresa, desdobrando-a em duas dimensões: performance venda e performance não venda.

Estes resultados são efetivamente importantes, porque, embora possam surgir mudanças nas ferramentas digitais utilizadas, nas formas de trabalhar ou nas mentalidades, as empresas são confrontadas, independentemente do contexto ou da dimensão, com a necessidade de adquirirem habilidades e de adotarem um posicionamento ou predisposição para estratégias e ferramentas digitais, sob pena de serem facilmente ultrapassadas pelos seus concorrentes.

Relativamente às empresas inquiridas, o estudo permitiu, inclusive, fazer um diagnóstico sobre o grau de utilização de canais digitais na comunicação com clientes e parceiros. As empresas, na sua maioria portuguesas, revelaram que existe uma tendência digital nas suas rotinas, embora ainda incipiente com a implementação das ferramentas digitais nas suas atividades e na comunicação com os seus clientes e parceiros. Das ferramentas/canais digitais escolhidos, o website e as redes sociais revelaram ser os mais significativos. Porém, a utilização de aplicações, blogs, artigos de opinião online e Digital Influencer`s, no apoio à divulgação da marca e construção de relacionamentos com clientes, é ainda relativamente baixa. Convém referir, que a criação de App`s e de blogs corporativos, assim como, o recurso a Digital Influencer`s para comunicar a marca, tem vindo a constituir uma tendência na construção de relacionamentos com clientes. Sobretudo, pelo seu carácter positivo na criação de valor não só para o público, como pela sua capacidade de posicionar, proficientemente, a marca. Daqui conclui-se que, existe uma necessidade de melhoria neste aspeto pois irá apoiar as empresas a alcançar melhores resultados.

Em geral, conclui-se que, o objetivo principal do estudo foi atingido, pois esta investigação apresenta novos *insights* sobre a importância da orientação digital nas empresas.

### **LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS**

A investigação apresenta algumas limitações derivadas da natureza da amostra e da altura em que foi feita, e que podem ser consideradas orientações para futuros trabalhos de investigação. O questionário decorreu entre 4 de março a 12 de maio de 2020, período com alguma agitação na generalidade das empresas (confinamento provocado pelas medidas de combate à COVID-19), que afetou o sucesso na recolha de respostas, uma vez que muitas empresas se encontravam fechadas. Além disso, o próprio estado de espírito dos diretores das empresas (preocupação e incerteza) pode ter influenciado as tendências de resposta. Por isso, seria interessante aplicar este estudo num período diferente, de maior normalidade de funcionamento das sociedades e empresas.

Enquanto ferramenta operativa, o questionário permite obter respostas diretas relativamente a determinado assunto específico. Das 3525 empresas contactadas, foram obtidas 224 respostas, com o objetivo de analisar o impacto digital na performance global das organizações. Embora tenha um tamanho adequado, o número de respostas é ainda relativamente baixo, além disso grande parte das empresas são portuguesas o que limita também a generalização do estudo. Portanto, seria interessante aplicar este estudo noutros contextos (nacionalidades) e se possível aumentar o tamanho da amostra.

Por fim, o estudo aborda a capacidade relacional de uma forma generalizada, abordando as empresas inquiridas sobre a capacidade relacional com parceiros e clientes. Nesse sentido, o estudo não afunilou nem destacou nenhum *Stakeholder* em particular, nas questões relacionadas com a capacidade relacional da empresa. Embora seja espectável que a tendência das empresas inquiridas foi pensarem na capacidade relacional em relação aos clientes. Por isso, seria interessante num futuro estudo investigar a capacidade relacional das empresas com determinados parceiros em particular, por exemplo apenas em relação aos clientes ou fornecedores. Seria, igualmente, interessante estudar em relação a outros *Stakeholders* menos tradicionais, como por exemplo as universidades, uma vez que, estas suportam ferramentas para explorar novas ideias, auxiliando a amplificação das capacidades de inovação e de partilha de conhecimento beneficiando o desenvolvimento organizacional.

Em suma, a esperança deste estudo é que possa servir para enriquecer a compreensão das empresas sobre a importância da orientação digital para os negócios e a sua diversidade, e que na prática possa ser um suporte para futuros estudos.



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Barde, M., and Barde, P. (2012), What to use to express the variability of data: Standard deviation or standard error of mean?, *Perspectives in clinical research*, 3(3), pp. 113–116.
- Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beckers, S., Doorn, J., & Verhoef, P. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 166–383.
- Beutel, S., Bendig, D., & Brettel, M. (2019). The Intangible Value of Digitalization – Assessing the Relationship of Digital Orientation and Intangible Value Drivers. *Fortieth International Conference on Information Systems, Munich 2019 1*, 1–19.
- Bollen, K.A. (1989), A new incremental fit index for general structural equation models, *Sociological Methods and Research*, 17(1), pp. 303–316.
- Bonoma, Thomas V. (1983), Get more out of your trade shows, *Harvard Business Review*, January - February, 1983; pp 75-83.
- Byrne, B., (2016), Structural Equation Modeling With AMOS (Multivariate Applications Series), 3rd Edition; Routledge, UK.
- Cai, J., Szeidl, A. (2018). Interfirm Relationships and Business Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 133(3), 1229–1282.
- Cerny, B., & Kaiser, H. (1977). A Study of a Measure of Sampling Adequacy for Factor-Analytic Correlation Matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43–47.
- Check, J., & Schutt, R. K. (2012). Research methods in education. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, J. (2020). Stakeholder. *Investopedia*. Disponível em <https://www.investopedia.com/terms/s/stakeholder.asp>, consultado em abril de 2020.

- Chi, M., Zhao, J., & Li, Y. (2016). Digital Business Strategy and Firm Performance: the Mediation Effects of E-collaboration Capability. WHICEB.
- Chi, M., Lu, X., Zhao, J. and Li, Y. (2018), The impacts of digital business strategy on firm performance: The mediation analysis of e-collaboration capability. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 10(2), 123-139.
- Clay, B. (2019). What Is Search Engine Marketing (SEM)? Bruce Clay. Disponível em <https://www.bruceclay.com/blog/what-is-sem/>, consultado em abril de 2020.
- Corbett, C., Blackburn, J., & Wassenhove, L. N. V. (1999). Partnerships to Improve Supply Chains. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/partnerships-to-improve-supply-chains/>, consultado em abril de 2020.
- Corefactors. (2019). SMS Marketing: Definition, Features, Benefits, and Best Practices. *Corefactors blog*. Disponível em <https://www.corefactors.in/blog/sms-marketing-guide/>, consultado em abril de 2020.
- Czakon, W. (2009). Relational capability of organizations. Theoretical advances. *Journal of Economics and Management*, 5, 48–65.
- Debra Lucas-Alfieri, (2015), 3 - *Marketing plan research and assessment*, Editor(s): Debra Lucas-Alfieri, Marketing the 21st Century Library, Chandos Publishing, pp. 19-30. Disponível em <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-773-6.00003-9>, consultado em abril de 2020.
- Devellis, R. F. (2012), Scale development: Theory and applications (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. EUA.
- Dias, Á., & Pereira, R. (2017). Dynamic capabilities and marketing capabilities in Portugal. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), 417–430.
- Donada, C., Nogatchewsky, G., & Pezet, A. (2016). Understanding the relational dynamic capability-building process. *Strategic Orientation*, 14(2), 93–117.

- EIB Investment Survey. (2020). Who is prepared for the new digital age? Evidence from the EIB Investment Survey. *European Investment Bank*. Disponível em [https://www.eib.org/attachments/efs/eibis\\_2019\\_report\\_on\\_digitalisation\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/efs/eibis_2019_report_on_digitalisation_en.pdf), consultado em março de 2020.
- Eugênio, M. (2019). Digital Influencer: O que é e como usar para as vendas do e-commerce. *dlojavirtual*. Disponível em <https://www.dlojavirtual.com/marketing-digital/digital-influencer-o-que-e-e-como-ele-impacta-o-consumidor/>, consultado em março de 2020.
- Faustino, P. (2017). Email Marketing – O guia completo para ter sucesso com os seus emails. Disponível em <https://www.paulofaustino.com/email-marketing/>, consultado em abril de 2020.
- Ferro-Soto, C.; Macías-Quintana, L.A.; Vázquez-Rodríguez, P. (2018), Effect of Stakeholders-Oriented Behavior on the Performance of Sustainable Business. *Sustainability*, 10(12), 4724. Disponível em <https://doi.org/10.3390/su10124724>, consultado em abril de 2020.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2014), “Embracing digital technology – a new strategic imperative”, *MIT Sloan Management Review*, 55(2), pp. 1-12
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), “Structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Garver, M.S. and Mentzer, J.T. (1999), Logistics research methods: Employing structural equation modelling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, 20(1), pp. 33-57.
- Ghosh, A. (2019). Strategic alliances for sustainable value creation. *TM Forum*. Disponível em <https://inform.tmforum.org/insights/2019/06/strategic-alliances-create-sustainable-value/>, consultado em abril de 2020.

- Gill, M., Sridhar, S., & Grewal, R. (2017). Return on Engagement Initiatives: A Study of a Business-to-Business Mobile App. *Journal of Marketing*. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.16.0149>, consultado em abril de 2020.
- Gopinath, S. (2014). Investigating the Relationship Between the Content of Online Word of Mouth, Advertising, and Brand Performance. *Marketing Science*, 33(2), 241–258.
- Haig, B., (2010), Abductive Research Methods, Editor(s): Penelope Peterson, Eva Baker, Barry McGaw, International Encyclopedia of Education (Third Edition). *Elsevier*, pp. 77-82. Disponível em <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01688-2>, consultado em abril de 2020.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., and Anderson, R. (2010), Multivariate data analysis, 7th edition Prentice Hall, USA.
- Hassan, R., Marimuthu, M., & Johl, S. K. (2015). Diversity, Corporate Governance and Implication on Firm Financial Performance. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2).
- Heikki, K., (2015). "The usage of digital marketing channels in SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 22 (4): 633–651.
- Hope, C. (2020). *Website*. Computer Hope. Disponível em <https://www.computerhope.com/jargon/w/website.htm>, consultado em maio de 2020.
- Hui-Ming W., & Sanjit, S., (2016) Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective, *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5561-5568. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.009>, consultado em abril de 2020.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1984). Advances in factor analysis and structural equation models. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.

- Jöreskog, K., and Sörbom, D. (1993), LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kaiser, H. 1974. An index of factor simplicity. *Psychometrika*, 39: 31–36. Disponível em <https://doi.org/10.1007/BF02291575>, consultado em abril de 2020.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out—Agile teams, ecosystems, and ethics. *Deloitte*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/digital/articles/accelerating-digital-innovation-inside-and-out.html>, consultado em abril de 2020.
- Karsay, K. (2017). Construct. In *The International Encyclopedia of Communication Research Methods* (eds J. Matthes, C.S. Davis and R.F. Potter).
- Kaufman, I., & Horton, C. (2015). *Digital Marketing: Integrating strategy and tactics with values*.
- Kazim, F. (2019). Digital Transformation and Leadership Style: A Multiple Case Study. *The ISM Journal of International Business*, 3(1), 24–34.
- Kelly, M. (2019). CIO Role: How the new rules of competitive advantage empower CIOs. *The Enterprisers Project*. Disponível em <https://enterprisersproject.com/article/2019/10/cio-role-new-rules-competitive-advantage>, consultado em abril de 2020.
- Kenton, W. (2020), What Is Mobile Marketing? Marketing Essentials. *Investopedia*. Disponível em <https://www.investopedia.com/terms/m/mobile-marketing.asp>, consultado em março de 2020.
- Kerin, Roger A., Cron, William, L. (1987) Assessing Trade Show Functions and Performance: An Exploratory Study. *The Journal of Marketing*, 51(3).
- Key, T., (2017). Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy. *Journal of Marketing Channels*. 24 (1–2): 27–38.

- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance—A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195.
- Kinni, T. (2016). A Lesson in Managing Digital Disruption from Fintech. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/tech-savvy-a-lesson-in-managing-digital-disruption-from-fintech/>, consultado em abril de 2020.
- Kiron, D., & Unruh, G. (2018). The Convergence of Digitalization and Sustainability. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/the-convergence-of-digitalization-and-sustainability/>, consultado em abril de 2020.
- Kline, R. B. (2011), Principles and practice of Structural Equation Modeling, 3th edition, New York & London: The Guilford Press.
- Kyengo, J. M., & Kilika, J. (2017). Strategic Assets, Competitive Capabilities and Firm Performance: Review of the Literature. *Journal of Business and Economic Development*, 2(1), 140–147.
- Kylliäinen, J. (2019). *How to build an innovation ecosystem*. *Training Journal*. Disponível em <https://www.trainingjournal.com/articles/features/how-build-innovation-ecosystem>, consultado em abril de 2020.
- Lock, I., (2019). Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, 45(4). Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101829>, consultado em março de 2020.
- MacDonald, A. (2020). 12 Essential Insights for Managing Teams. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/12-essential-insights-for-managing-teams/>, consultado em abril de 2020.
- Marôco, J. (2014), Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & 80 aplicações, 2a. Ed. ReportNumber, Pêro Pinheiro, Portugal, pp. 400.

- Martins, J. (2016), Relational capabilities to leverage new knowledge: Managing directors' perceptions in UK and Portugal old industrial regions, *The Learning Organization*, Vol. 23 No. 6, pp. 398-414. Disponível em <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2016-0022>, consultado em março de 2020.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences*, 4(2), 2305–9494.
- Mbama, C., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(4), 432–451.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Van Alstine, J., Bennet, N., Lind, S. & Stilwell, C.D. (1989), "Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models," *Psychological Bulletin*, Vol. 105, No. 3, pp. 430-45.
- Murphy, M. & Sashi, C.M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12.
- Neumeier, A., Oesterle, S., & Wolf, T. (2018). *The Manifold Fruits of Digitalization – Determining the Literal Value Behind*. 484–491.
- New, K. (2019). Why Email Newsletters Need to Be Part of Your Digital Marketing Strategy. Campaign Monitor Blog. Disponível em <https://www.campaignmonitor.com/blog/email-marketing/2019/07/why-email-newsletters-need-be-part-of-digital-marketing-strategy/>, consultado em agosto de 2020.
- O'Sullivan, P. & Carr, C. (2018). Masspersonal communication: A model bridging the mass-interpersonal divide. *New Media & Society*, 20(3), 1161-1180.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.



- Palmer, D. (2019). MIT Sloan Management Review and Deloitte 2019 Global Study IDs External Networks as Key to Advanced Digital Innovation. *Deloitte*.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/mit-sloan-management-review-and-deloitte-2019-global-study-ids-external-networks-as-key-to-advanced-digital-innovation.html>, consultado em agosto de 2020.
- Park, H., & Kim, Y., (2014). The role of social network websites in the consumer–brand relationship. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), pp. 460-467.  
 Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.03.011>, consultado em agosto de 2020.
- Pires, V., & Trez, G. (2016). Corporate Reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestão*, 25(1), 47–64.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., and Budhathoki, T., (2015). The Digital Orientation of European SMEs: Initial findings from an International Study.  
 Conference: Academy of Marketing Conference 2015At: University of Limerick (Ireland)
- Quinton, S., Canhoto, A. I., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: Antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427–439.
- Ramani, G. & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Ready, D. (2018). *Leading Into the Future*. Future of Leadership in the Digital Economy.  
 Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/leading-into-the-future/>, consultado em abril de 2020.
- Ready, D. (2019). *Why Great Leaders Focus On Mastering Relationships*. MIT Sloan Management Review. Disponível em <https://sloanreview.mit.edu/article/why-great-leaders-focus-on-mastering-relationships/>, consultado em abril de 2020.

- Rencher, A., & Schaalje, A. (2008). *Linear Models in Statistics*. John Wiley & Sons, Inc., pp. 678. Disponível em <http://www.utstat.toronto.edu/~brunner/books/LinearModelsInStatistics.pdf>, consultado em setembro de 2020
- Roldán, J. and Sánchez-Franco, M. (2012), Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp & M. Raisinghani (eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems* (pp. 193-221). Hershey, PA: IGI Global.  
Doi:10.4018/97821246662017926.ch010
- Rodríguez del Águila, M., and Benítez-Parejo, N., (2011), Simple linear and multivariate regression models, *Allergologia et Immunopathologia*, Vol. 39, No.3, pp. 159-173.  
<https://doi.org/10.1016/j.aller.2011.02.001>.
- Rosario, A., Sotgiu, F., Valck, K., & Bijmolt, T. (2016). The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318.
- Roth, L. (2019). What Is SEO? A Get-Started Guide to Search Engine Optimization. Alexa Blog. Disponível em <https://blog.alexa.com/what-is-seo/>, consultado em agosto de 2020.
- Rouse, M. (2013). *Mobile app*. WhatIs.com. <https://whatIs.techtarget.com/definition/mobile-app>
- Rumelt, R.P. (1984), “Towards a strategic theory of the firm”. *Competitive Strategic Management*, New York, pp. 556-570. Schief, M. (2013). *Business Models in the Software Industry: The Impact on Firm and M&A Performance*. Springer Gabler.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Scuotto, V., Serravalle, F., Murray, A. & Viassone, M. (2019). The shift towards a digital business model: a strategic decision for a Female Entrepreneur. *Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy*, pp. 120-143. IGI Global.
- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., & Marxiaoli, S. (2016). Determinants of Firm Performance: A Subjective Model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7), 2324–8041.
- Selvam, M., Gayathri, J., Vinayagamoorathi, V., Kasilingam, L. & Sigo, M. (2016). Determinants of Firm Performance: A Subjective Model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7).
- Skrba, A. (2018). What is a Blog? – The Definition of Blog, Blogging, and Blogger. *firstsiteguide.com*. <https://firstsiteguide.com/what-is-blog/>, consultado em agosto de 2020.
- Spooner, N. (2016). *How to establish a successful digital partnership*. Digital Pulse. Disponível em [https://www.digitalpulse.pwc.com.au/establish-successful-digital-partnership/?doing\\_wp\\_cron=1588541686.0047340393066406250000](https://www.digitalpulse.pwc.com.au/establish-successful-digital-partnership/?doing_wp_cron=1588541686.0047340393066406250000), consultado em abril de 2020.
- Straker, K., & Wrigley, C., (2016). Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements. *Business Horizons*, 59(3), pp. 339-346. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.010>, consultado em setembro de 2020.
- Terblanche, N. S. (2014). Validation of the Customer-Based Corporate Reputation Scale in a Retail Context. *International Journal of Market Research*, 56(5), 655–671. Disponível em <https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-044>, consultado em março de 2020.
- The Economist Intelligence Unit. (2016). *Connecting Companies: Strategic Partnerships for the Digital Age* (pp. 1–48). Telstra. Disponível em [http://connectedfuture.economist.com/wp-content/uploads/2016/10/Connecting-Companies-Whitepaper\\_final.pdf.pdf](http://connectedfuture.economist.com/wp-content/uploads/2016/10/Connecting-Companies-Whitepaper_final.pdf.pdf), consultado em abril de 2020.

- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/BF02291170>
- Verhoef, P. & Bijmolt, T. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 341-349.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 1–13.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 71-180.
- Whittaker, T., (2012), Using the modification index and standardized expected parameter change for model modification, *Journal of Experimental Education*, 80(1), pp. 26-44.  
Disponível em <https://doi.org/10.1080/00220973.2010.531299>, consultado em abril de 2020.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in Computer—Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions. *Journal of Marketing*, 78, 20–40.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2019). Technology—Enabled interactions in digital environments: A conceptual foundation for current and future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 132–136.
- Zaharna, R.S. (2016). Beyond the Individualism-Collectivism Divide to Relationalism: Explicating Cultural Assumptions in the Concept of “Relationships”. *Communication Theory*, 26(2), 190-211.
- Zanutto, E. & Gelman, A. (2001). Analysis of Large-Scale Social Surveys. *Computer Science*, 12, 8386-8392.



## **Anexo I – [Questionário aos departamentos de marketing e/ou diretores de vendas das empresas]**

### **A importância da orientação digital na performance da empresa**

O presente questionário destina-se à realização de uma investigação, no âmbito do Mestrado em Marketing Digital do ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Este estudo pretende pesquisar o impacto da orientação digital na relação com os clientes e na performance da empresa.

Solicita-se por favor que colabore nesta investigação mediante resposta individual ao presente questionário. As suas respostas serão anónimas e estritamente confidenciais.

O tempo de resposta estimado é de 2 min.

Agradecemos, desde já, a sua resposta e disponibilidade.

### **Questionário**

Para cada uma das seguintes afirmações, exprima o seu grau de discordância/concordância (em que 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo Totalmente).

(Escala Likert de 5 pontos, 1 = Discordo totalmente, 5 = concordo totalmente)

#### **1. Orientação digital**

- A nossa empresa dispõe de sistemas e ferramentas digitais que apoiam a nossa atividade.
- O planeamento e a estratégia da nossa empresa contemplam o uso de ferramentas digitais no contacto/relação com o cliente e parceiros.
- A nossa empresa tem planos de investimento para apoiar e/ou implementar processos e ferramentas digitais nas atividades da empresa.
- Na empresa uso constantemente os meios digitais para estabelecer contactos e fortalecer relações com os clientes e parceiros.
- A nossa empresa aposta na formação (interna e externa) dos colaboradores para melhorar as suas competências na utilização de ferramentas digitais.

## **2. Capacidade relacional**

(Escala Likert de 5 pontos, 1 = Discordo totalmente, 5 = concordo totalmente)

- A nossa empresa aposta em relacionamentos fortes e estreitos com os atuais e potenciais clientes e parceiros.
- A nossa empresa comunica frequentemente com atuais e potenciais clientes e parceiros.
- A nossa empresa organiza atividades para estabelecer relacionamentos fortes e estreitos com os atuais e potenciais clientes e parceiros.
- A nossa empresa aposta em parcerias de forma eficaz e positiva.
- Os parceiros e clientes da nossa empresa confiam no nosso profissionalismo.

Para cada uma das seguintes afirmações e com base nos resultados do último ano, exprima o grau de desempenho da empresa (em que 1 = muito fraco e 5 = muito bom).

## **3. Performance da empresa**

- A rentabilidade da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?
- O valor de vendas da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?
- O crescimento da quota de mercado nos últimos 12 meses foi?
- A satisfação geral dos nossos funcionários nos últimos 12 meses foi?
- A satisfação geral dos nossos clientes nos últimos 12 meses foi?
- O desempenho da responsabilidade ambiental da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?
- O desempenho da gestão de topo da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?
- O desempenho da responsabilidade social da nossa empresa nos últimos 12 meses foi?

## **4. Caracterização da empresa**

**Tipo de empresa onde exerço funções:**

- Fabricante/produtor
- Prestador de serviços
- Grossista (Atacado)
- Retalhista (Varejo)
- Agente importador/exportador

**Tamanho da empresa (Volume de negócios):**

- <500.000€
- 500.000€ -1.500.000€
- 1.500.001 - 2.500.000€
- 2.500.001€ - 5.000.000€
- >5.000.000€

**Volume de Exportação:**

- <10%
- 11% – 25%
- 26% – 50%
- 51% – 75%
- >75%

**País de origem da empresa:**

- Portugal
- Outro

Para cada um dos seguintes canais de comunicação digitais, exprima o grau de utilização da empresa para comunicação/divulgação junto dos clientes e parceiros (em que 1 = nunca e 5 = sempre).

- Website
- Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.)
- Email marketing
- Telemóvel
- SMS marketing
- Marketplaces
- APP`s e dispositivos móveis
- Publicidade online
- Pesquisa online (SEM; SEO; ...)
- Newsletters
- Blogs e artigos de opinião online
- Digital *Influencer`s*